

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Kerli Möldre

**TAGASISIDE ANDMINE ARVESTADES TÖÖTAJATE  
PÕLVKONDADEVAHELISI ERIPÄRASID**

Magistritöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(teadur Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Kerli Möldre)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TÖÖALASE TAGASISIDE ANDMISE TEOREETILINE RAAMISTIK ERI PÕLVKONDADE LÕIKES .....	7
1.1. Tagasiside olemus, liigitus ja vajalikkus .....	7
1.2. Töötulemuse hindamisstandardid ja tagasisidestamisprotsessid organisatsioonis .....	20
1.3. Tagasiside andmise spetsiifika eri põlvkondadest töötajate puhul .....	36
2. TAGASISIDE ANDMINE LÄHTUDES PÕLVKONDADE ERIPÄRADEST EESTI PÕHJAL .....	50
2.1. Ülevaade valimist ja uurimismeetodist .....	50
2.2. Tagasiside andmine tulenevalt eri Eesti põlvkondade eelistustest .....	56
2.3. Järeldused ja ettepanekud tagasiside andmiseks arvestades eri Eesti põlvkondade eelistusi .....	68
KOKKUVÕTE .....	80
VIIDATUD ALLIKAD .....	86
LISAD .....	92
Lisa 1. Näide graafilisest hindamisskaalast .....	92
Lisa 2. Empiirilise osa teostamiseks koostatud küsimustik .....	93
Lisa 3. Üldhariduskoolide ajalooõpetajatele saadetud e-kiri .....	98
Lisa 4. Statistiliselt ebaolulised tulemused eri tagasiside aspektide lõikes .....	99
Lisa 5. Korrelatsioonid erinevate väidete vahel sõjajärgse põlvkonna puhul .....	101
Lisa 6. Korrelatsioonid erinevate väidete vahel võitjate põlvkonna puhul .....	102
Lisa 7. Korrelatsioonid erinevate väidete vahel millenniumi põlvkonna puhul .....	103
SUMMARY .....	104

## SISSEJUHATUS

*„Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid.“ (A. Einstein)*

Organisatsiooni arengu tagamiseks on vaja inimesi, kes on tööülesannete täitmisel orienteeritud saavutamistele. Kui inimesi juhib hirm ja teadmatus, kas ta vastab püstitatud eesmärkidele ja juhi ootustele, takistab see omakorda pühendumust võimalikult heade tulemuste saavutamisele. Selleks, et olla orienteeritud saavutamistele, on vajalik tagada, et töötaja oleks teadlik oma töö tulemustest, võimalikest arenemiskohtadest ning sellest, kuidas täpsemalt saavutada paremaid tulemusi. Eelnevast järeldades võib öelda, et oluline on tagada tagasiside, mis annab töötajale kogu vajamineva informatsiooni, et olla teadlik hetkeolukorrast ja võimalikest enesearendamiskohtadest, baseerudes läbi- paistvatel ja üheselt mõistetavatel hindamisstandarditel, –meetoditel ja protsessidel. Käesoleva magistritöö fookuses on juhi poolt antav tagasiside töötajale. Vaadeldakse tagasiside olemust, vajalikkust, võimalikke liigitusi, hindamisstandardeid ja –meetodeid, tagasisidestamisprotsesse, sealjuures pöörates tähelepanu põlvkondadevaheliste iseärasuste olemasolule.

Autori arvates võib tagasiside eesmärgiks pidada edaspidiselt soovitud tulemuste saavutamist, mis on vastavuses organisatsiooni eesmärkide ja vajadustega. Andes kõigile töötajatele ühesugusel viisil tagasisidet, võib tekkida olukord, kus ei arvestata inimeste eripäradega, mistõttu ei pruugi vajaminev sõnum jõuda tagasiside saajani, kuna tagasiside vastuvõtmine tekitab temas ebameeldivaid emotsioone. Erinevate hindamismeetodite ja tagasisidestamisprotsesside rakendamisel peab autor oluliseks, et sobivate meetodite ja protsesside valiku tegemine sisaldaks ka arvestamist töötaja eripäradega, mida on võimalik välja tuua, vaadeldes erinevaid põlvkondi, mistõttu on autor pidanud oluliseks tagasiside andmisel keskenduda ka antud teemavaldkonda. Käesolevas magistritöös tuginetakse kolmele põlvkonnale, mis on kategoriseeritud Howe ja Strauss (2007: 44) poolt

järgnevalt: sõjajärgne põlvkond (sünniaastad 1943-1960), võitjate põlvkond (1961-1981) ja millenniumi põlvkond (1982-2005). Võimalik on välja tuua iga põlvkonna olulised jooned, millele tuginedes saab planeerida tagasiside andmist organisatsioonides. Ka Glass (2007: 102) on öelnud, et juhid peaksid leidma viise, kuidas kasutada iga põlvkonna tugevusi. Näiteks, võib oletada, et mida vanemast põlvkonnast on töötaja pärinev, seda nõrgemad on tema arvutialased, kuid tugevamad sotsiaalsed oskused. Antud informatsiooni arvesse võttes võib töötaja eelistada eelkõige vahetu kontakti teel saadavat tagasisidet, mistõttu ei pruugi olla otstarbekas antud juhul jagada tagasisidet näiteks e-kirja teel. Taoliste omapäradega arvestamine aitab anda tagasisidet, mis vastab indiviidi soovidele ja vajadustele. Kolme põlvkonna tagasiside saamise eelistuste kindlakstegemine aitab organisatsioonil teostada ka valikut erinevate hindamisstandardite ja -meetodite ning tagasisidestamisprotsesside vahel. Varasemalt pole Eestis laiaulatusliku tähelepanu pööranud põlvkondade iseärasuste määratlemisele tagasiside andmisel tööalases kontekstis, mistõttu võib pidada antud teemakäsitlust aktuaalseks, kuna annab uutmoodi lähenemise, kuidas tõhustada tagasiside andmist organisatsioonides. Oluline on pöörata tähelepanu asjaolule, et eri põlvkondade olemuse kajastamine tugineb suuresti Ameerika Ühendriikide kirjandusele, mistõttu pole võimalik üks-üheselt neid Eesti konteksti tuua. See on ka täiendav põhjus, miks käesolev töö aktuaalne on.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud tagasiside andmiseks arvestades Eesti eri põlvkondade eelistusi ja eripärasid.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada tagasiside olemust ja vajalikkust tööalases kontekstis ning analüüsida tagasiside liigitusi;
- analüüsida organisatsioonis kasutatavaid hindamisstandardeid ja -meetodeid ning tagasisidestamisprotsesse;
- välja tuua eri põlvkondade iseloomustus ja eripärad tagasiside saamise kontekstis;
- koostada empiirilise uuringu jaoks küsimustik, et välja selgitada, millised on eri põlvkondadest töötajate eelistused ja eripärad seoses tagasisidega;
- koguda andmeid eri põlvkonda kuuluvatelt inimestelt ja teostada analüüs;

- välja töötada ettepanekud tagasiside andmiseks Eesti organisatsioonides, tulenevalt põlvkondadevahelisest käsitlusest.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, mis jagunevad omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimeses teoreetilises alapeatükis tuuakse välja tagasiside olemus, põhjendatakse tagasiside andmise vajalikkust ning selgitatakse tagasiside klassifitseerimise võimalusi. Teises alapeatükis käsitletakse kolme hindamisstandardi (absoluutne, võrreldav, individuaalne standard) olemust. Iga standarditüübi puhul on võimalik välja tuua hindamismeetodid, mille põhisisud leiavad samuti käesoleva töö raames käsitlust. Lisaks eelnevale kirjeldatakse ka kolme tagasisidestamisprotsessi olemust koos protsessi lühikirjeldusega. Kolmandas alapeatükis on vaatluse all sõjajärgse, võitjate ja millenniumi põlvkonna iseärasused ja võimalikud eelistused tagasiside saamise osas.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade autori poolt koostatud küsimustikust, millega soovitakse määratleda eri põlvkondade eelistused ja omapärad tagasiside saamise osas. Valim koosneb 211 inimesest, kes jaotatakse analüüsi teostamiseks järgnevalt: sõjajärgne, võitjate ja millenniumi põlvkond. Arvestades, et teoreetiline osa toetub põlvkondadevahelise teemavaldkonna käsitluses enamasti Ameerika Ühendriikide kirjandusele, aga empiirilises osas läbiviidava uuringuga vaadeldakse eestlase omapärasid, peab autor oluliseks uurida, millised võivad olla iga kolme ajaperioodi olulisemad sündmused, mis võisid mõjutada eestlaste iseloomu kujunemist. Seetõttu saadeti 50-le Eesti üldhariduskooli ajaloo- ja ühiskonnaõpetajale vastavasisuline e-kiri. Andmete analüüsi käigus viiakse läbi mitteparameetriline dispersioonanalüüs,  $\chi^2$ -testid, koostatakse risttabelid, mitteparameetriline korrelatsioonanalüüs ning vabade vastuste analüüs. Empiirilise osa teises alapeatükis toimub vastuste analüüs eri põlvkondade lõikes, millele tuginedes saab määratleda iga põlvkonna eelistused. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja iga põlvkonna jaoks oma tagasiside andmise protsess, mis lihtsustab organisatsioonisest valikut eri hindamisstandardite, tagasisidestamisprotsesside ja viiside vahel.

Suurimad tänusõnad eelkõige juhendajale Anne Aidlale. Samuti tänab autor kõiki uurin-  
 gus osalejaid (sh Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajaid), kes andsid see-  
 läbi oma panuse põlvkondadevahelise teemavaldkonna uurimisse Eesti kontekstis. Au-  
 tor tänab ka Jaanika Soeveri käesoleva töö resümee tõlke teostamise eest.

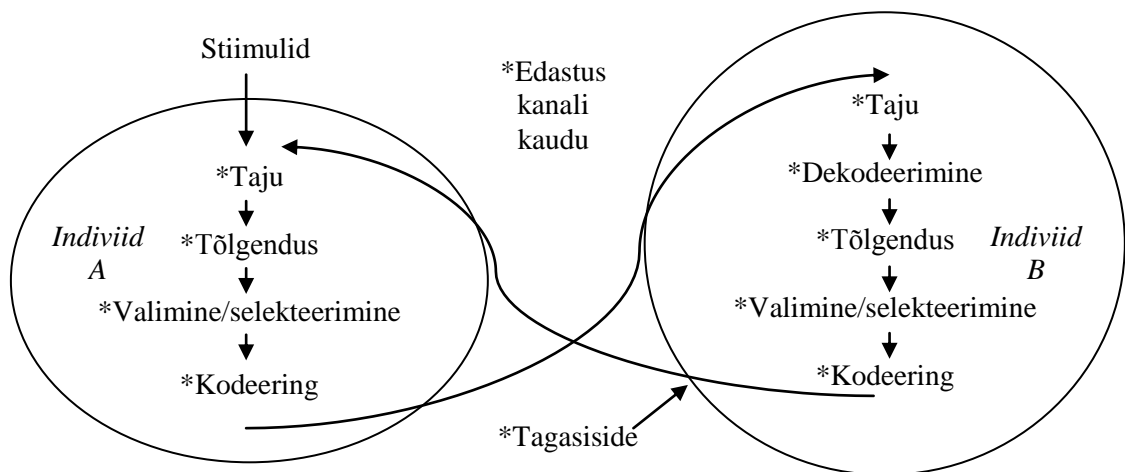
# 1. TÖÖALASE TAGASISIDE ANDMISE TEOREETILINE RAAMISTIK ERI PÕLVKONDADE LÕIKES

## 1.1. Tagasiside olemus, liigitus ja vajalikkus

Võttes aluseks, et organisatsiooni edasiviivaks jõuks on eelkõige inimesed, siis võib järeldada, et esmajoonel on vaja tagada indiviidi areng, mis läbi areneb ka organisatsioon. Selleks, et töötaja oleks teadlik, kuidas ta oma tööülesannete täitmisega hakkama saab, vajab ta sellekohast informatsiooni ehk tagasisidet. Käesolevas alapeatükis keskendutakse tagasiside termini defineerimisele, tuuakse välja tagasiside vajalikkus töötajale ja seeläbi ka organisatsioonile. Lisaks eelnevale analüüsitakse kahte võimalikku tagasiside liigitust, millest üks keskendub tagasiside andmisel fookuse seadmisele kolme eri võimaluse vahel ning teine sellele, kas tagasiside teel antava informatsiooniga soovitakse vähendada ebasoovitud või suurendada soovitud käitumist.

Organisatsioonid on oma olemuselt informatsiooni töötlemise süsteemid. Nad peavad tegutsema informatsiooniga, mis tuleneb nende väliskeskkonnast (näiteks turgude olemus, klientide vajadused) ja sisemistest protsessidest (näiteks töötajate tegevustulemused, juhtimise kvaliteet). Kui organisatsiooniliikmed ei saa asjakohast teavet, siis ei suudeta selgitada välja probleeme, et seeläbi arendada tulevikuplaane. Nii organisatsiooni tegevusjuhtidele kui ka alluvatele on muutuste läbiviimiseks ja arengu tagamiseks vajalik õigeaegne, täpne ja asjakohane informatsioon. Üks informatsiooni jagamise võimalusi on tagasiside. (Nadler *et al.* 1976: 63) Joonisel 1 toob autor välja kommunikatsioonimudeli, millele tuginedes defineeritakse termin tagasiside. Kommunikatsiooniprotsess algab, kui individ A (edaspidi kasutusel Mari) tajub stiimuleid (võimekus näha, kuulda, maitsta, nuusutada, katsuda). Järgnevalt tõlgendab Mari eelnevalt tajutut (kas toimunu on oluline, ebatavaline). Seejärel Mari valib või selekteerib informatsiooni, mida ta soovib edastada individile B (edaspidi kasutusel Mart). Peale eelnevat on Mari valmis panna enda mõtted sõnadesse. Sõnad ei ole ainsaks viisiks mõtete edastamisel – ka žesetid, riietus, pildid saavad edasi anda tähendust. Mõtete taolistesse sümbolitesse aseta-

mist nimetatakse kodeerimiseks. Seejärel tuleb Maril edastada sõnum Mardile, kasutades selleks sobivat kanalit (näiteks memod, telefonikõned, kohtumised, stendid, e-post). Selleks, et saada sõnum kätte, peab Mart seda esmalt tajuma. Seejärel tuleb Mardil sõnum lahti mõtestada ehk mõista sümbolite tähendust. Järgnevalt kordab Mart etappe, mille Mari on juba läbinud: informatsiooni tõlgendamine, vastuse valimine ja kodeerimine. Vastust, mille Mart saadab Marile, nimetatakse tagasisideks. Tagasiside võib olla otsene ja kohene või kaudne ja edasilükatud, suuline või mitteverbaalne. Mära (olles kas füüsiline või psühholoogiline) võib häirida iga kommunikatsiooniprotsessi aspekti (joonisel 1 tähistatud tärniga \*). Füüsiline mära on näiteks raskesti loetav käekiri, psühholoogiline mära aga ebameeldivad emotsioonid suhtluspartneri vastu. (Locker 1992: 34-35)



**Joonis 1.** Kommunikatsioonimudel kahe indiviidi vahel (Locker 1992: 34-35).

\* Võib esineda mära.

Tuginedes eelnevalt toodule võib järeldada, et tagasiside muudab suhtlemisprotsessi sõnumi edastaja ja saaja vahel tähendusrikkaks. Järgnevalt mõtestatakse lahti tagasiside olemus. Termin tagasiside üldise kirjelduse on välja toonud Sadri ja Seto (2011: 14), kes on tagasisidet defineerinud kui vastust tegevusele või olukorrale ühelt indiviidilt (andja) teisele (saaja), kus jagatav teave puudutab eelkõige informatsiooni vastuvõtjat. Ka Nadler *et al.* (1976: 63) on kirjeldanud tagasisidet kui informatsiooni, mis on antud üksusele (kas isikule, osakonnale, organisatsioonile), hõlmates tegevustulemust kvantitatiivselt, kvalitatiivselt või olemuslikust aspektist. Saadav informatsioon annab töötajale teada, mida ta teeb ja kuidas tal läheb (Rummler ja Branche 1995: 66; DeNisi, Kluger



2000: 129). Sarnaselt eelnevalt tooduga on Connor *et al.* (2003: 43) öelnud, et tagasiside iseloomustab tegevustulemust: määratleb saavutatud tulemused, andes informatsiooni saavutatu mõjust ja tulemuslikkusest. Taolise informatsiooni andmine võib olla töötaja jaoks vajalik ja kasutoov läbi erinevate aspektide, mis on autori poolt koondatud tabelisse 1. Koostatud tabel on aluseks tagasiside vajalikkuse lahtimõtestamiseks ning tugineb käesolevas alapeatükis väljatoodud kirjandusallikatele. Tagasiside vajalikkuse tegurid on eristatud lähtudes indiviidi ja organisatsiooni tasandist.

**Tabel 1.** Tagasiside vajalikkus organisatsioonis indiviidile ja organisatsioonile

Indiviidi tasand	Organisatsiooni tasand
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatsioon tööülesannete täitmisest, käitumise asjakohasusest, isiklike eesmärkide täidetavusest</li> <li>• Arusaam juhi ootustest ja töö olemusest</li> <li>• Enesearendamine, sh eksimuste ärahoidmine</li> <li>• Mõju õppimisele, sh tähelepanu tugevustele ja puudustele</li> <li>• Mõju eneseteadlikkusele, ebakindlusele, motivatsioonile, rahulolule, lojaalsusele, tegevustulemusele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõju arengule ja konkurentsivõimele</li> <li>• Informatsioon organisatsiooni eesmärkide täidetavusest</li> <li>• Tähelepanu probleemide parandamisele</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud).

Töölepingus on kirjeldatud töötaja töökohustused, millele tuginedes on töötaja teadlik, millised on organisatsioonipoolsed ootused tema käitumisele. Lisaks eelnevale vajab töötaja aga ka tagasisidet, kuidas ta tööülesannete täitmisega toime tuleb. Töötaja võib mõista, mida temalt oodatakse, kuid ta ei pruugi olla teadlik, kas ta täidab püstitatud ootuseid. Näitena saab tuua klienditeenindaja, kes mõistab, et temalt oodatakse tööülesannete täitmisel kliendisõbralikku käitumist, kuid võib juhtuda, et klientide poolt on tema sõbralikkus tõlgendatav üleoleva suhtumisega, mida aga klienditeenindaja ise ei pruugi märgata. Kirjeldatud käitumine võib tagajärgedena tuua planeeritust madalama müügikoguse ja suurel hulgal klientide esitatud kaebusi. Olukorra paranemise võimalusena nähakse tagasiside kasutamist. (Mitchell, Larson 1987: 534) Teisisõnu öelduna aitab tagasiside hinnata, kas käitumine on asjakohane (Cleeton 1992). Kui töötajad ei ole teadlikud, kuidas nad parasjagu tööülesannete täitmisega toime tulevad, siis on raske suunata oma jõupingutusi või kohandada strateegiaid, et need sobituksid nõutud eesmärkidega. Kui eesmärgiks on päevas maha lõigata 30 puud, ei ole töötajatel võimalik tea-

da, kas nad järgivad eelnevalt püstitatud plaani, kui ei jagata sellekohast tagasisidet. Kui töötajad saavad teada, et nad on püstitatud plaanist maha jäänud, suurendatakse enamasti enda jõupingutusi või võetakse kasutusele uus strateegia. (Locke, Latham 2002: 708) Eelnevalt väljatooduga nõustuvad ka Buron ja McDonald-Mann (1999: 7), kes on öelnud, et enamus soovivad oma tööülesannete täitmisel olla edukad, kuid nad ei pruugi olla teadlikud, milline on nende käitumise mõju nende tegevustulemusele.

Baker (2010: 484) on tagasiside lõppeesmärgiks nimetanud organisatsiooni konkurentsivõime suurendamist tegutsevatel turgudel. Tagasiside on oluline, et mõjutada käitumisi ja suhtumisi organisatsioonis (Nadler *et al.* 1976: 63). Tagasiside käigus saab töötaja vajalikku informatsiooni tööülesannete täitmisest (Buron, McDonald-Mann 1999: 7; Jawahar 2006: 213; Knippen ja Green 1996: 13), andes teada, kui suures ulatuses ja millised isiklikud eesmärgid (Jawahar 2006: 213; Cleeton 1992: 9) ning teiste poolt püstitatud vajadused ja eesmärgid on täidetud (Cleeton 1992: 9). Kui ollakse saavutanud püstitatud eesmärgid, määratakse endale kõrgemad eesmärgid (Locke, Latham 2002: 708). Tagasiside kiirendab õppimist, arendab oskuseid (Buron, McDonald-Mann 1999: 7) ja juhib tähelepanu probleemide parandamisele (Nadler *et al.* 1976: 63; Buron, McDonald-Mann 1999: 7), aitab kaasa enesearendamisele, tagab selgema arusaama juhi ootustest ja töö olemusest (Knippen ja Green 1996: 13). Olukorras, kus õpitakse uusi oskuseid, toetatakse tagasisidele, mis toob esile nii tegevuses ilmnenud tugevused kui ka nõrkused. Kui tagasisidet ei jagata, siis suureneb võimalus, et ei tajuta, milles ollakse tugev ja kord esinenud puudused juurduvad järk-järgult. (Buron, McDonald-Mann 1999: 7) Ka Knippen ja Green (1996: 13) on rõhutanud, et tagasiside annab teada, kuidas on õnnestunud tööülesannete täitmine, tagades seega paremad tulemused ja sarnaste eksimuste uuesti esinemise vältimist. Autor on arvamusel, et kui juht töötajale tagasisidet ei anna, võib töötaja järeldada, et tööülesannete täitmine on õnnestunud. Seetõttu võib tagasiside mitte jagamist pidada samuti omamoodi tagasiside andmiseks.

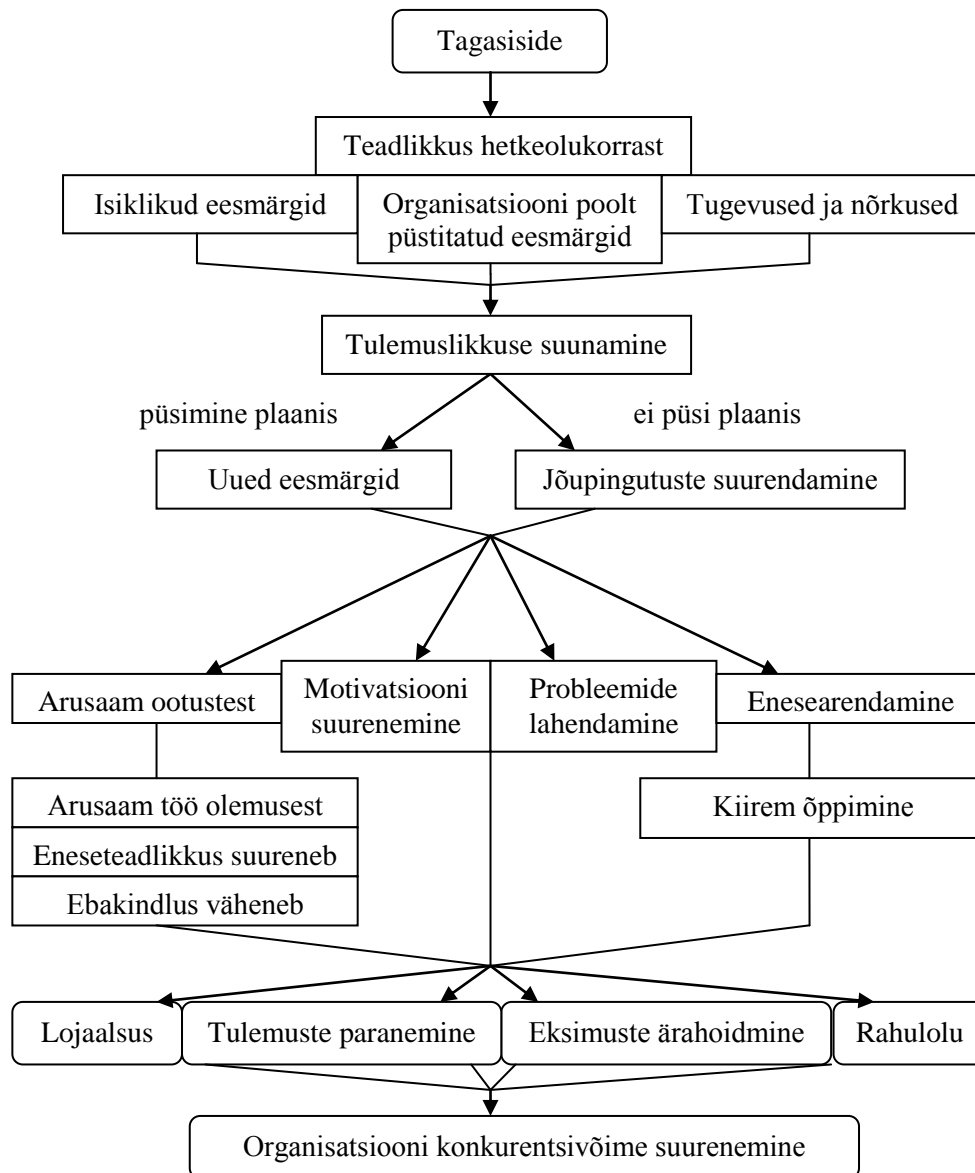
Tagasiside võib mõjutada käitumist, parandada tegevustulemust, suurendada eneseteadlikkust ja usaldust (Gregory *et al.* 2008: 52). Tagasisidet nähakse ka olulise motivatsiooniallikana (DeNisi, Kluger 2000: 129; Knippen ja Green 1996: 13; Nadler *et al.* 1976: 63), mille olemasolu viib suurema rahuloluni (DeNisi, Kluger 2000: 129). Ilgen *et al.* (1979: 349) on öelnud, et tagasiside tõhusus indiviidi käitumisele on vaadeldav läbi

õppimise ja motivatsiooni. Tagasiside mõju töötaja motivatsioonile on rõhutanud ka Sadri ja Seto (2011: 14), lisades, et tagasiside juhib tähelepanu vigadele, annab personaalse kompetentsustaju ning suuna, kuidas säilitada või suunata tulemuslikkust. Madzar on välja toonud, et töötajad, kes saavad tagasisidet, kalduvad töötama tõhusamalt, saavutavad suurema töörahulolu ning töötavad kauem sama tööandja juures kui need, kes tagasisidet ei saa. Tagasiside vähendab ebakindlust, aidates indiviidil saavutada eesmärgi, hinnata isiklikku pädevust, kaitsta enesehinnangut ja luua endast hea mulje. (Madzar 1997: 246) Oma olemuselt peaks tagasiside keskenduma sellele, mis on juhtunud ehk vaadates tagasi olnule, mis on seetõttu tagasiside saajale kasulik, kuna tõstab tema teadlikkust ja aitab näha olnut sellise vaatenurga alt, millest ta ei pruukinud eelnevalt olla teadlik (Richardson 2013: 69).

Walsh, Ashford ja Hill viisid aastal 1985 läbi uuringu 89 ravimimüügi esindaja seas. Nad leidsid, et vastajad olid suuremas ärevuses, soovisid töölt lahkuda ja olid madalama töörahuloluga, kui tagasiside (näiteks juhilt, kolleegidelt) puudus. Tagasiside on töötaja jaoks oluline abivahend, mistõttu ilmnevad selle puudumisel negatiivsed tagajärjed. (Mitchell, Larson 1987: 303) Võttes aluseks käesolevas alapeatükis väljatoodu, võivad tagajärgedeks olla näiteks motivatsiooni vähenemine, ebakindluse suurenemine ning stagnatsioon nii enesearendamises kui töötulemustes. Tuginedes antud alapeatükis kirjeldatud teoreetilistele käsitlelustele, on autor ühendanud erinevad tagasiside vajalikkust kajastavad aspektid joonisele 2. Joonis on üles ehitatud põhimõttel, et näidata, kuidas saab omavahel seostada erinevaid tagasiside vajalikkuse tegureid ja kuidas kujuneb seeläbi organisatsiooni konkurentsivõime suurenemine.

Tagasiside annab teada, kuidas saab töötaja talle määratud tööülesannete täitmisega hakkama, võimaldades tagada töötajale teadlikkuse tema hetkeolukorrast. Olles kursis, kuiõrd on täidetud nii isiklikud kui ka organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgid ning tunnistades tegevuse käigus ilmnenud tugevusi ja nõrkuseid, on võimalik tegeleda oma tulemuslikkuse suunamisega. Vastavalt sellele, kas töötaja püsib eelnevalt kindlaks määratud plaanis või mitte, seatakse uusi ja kõrgemaid eesmärgi või suurendatakse jõupingutusi olemasolevate eesmärkide täideviimiseks. Seeläbi aitab tagasiside kaasa paremale arusaamale nii juhi ootustest kui ka töö iseloomust, mis läbi suureneb ka eneseteadlikkus ja väheneb ebakindlus. Lisaks eelnevale juhib tagasiside tähelepanu probleemide

lahendamisele ja suurendab motivatsiooni. Samuti kiirendab tagasiside töötaja õppimisvõimet, aidates seeläbi kaasa enesearendamisele. Lõpptulemina on võimalik tagada lojaalsus, töötulemuste paranemine, suurem töörahulolu ning eksimuste mittekindumise. Eelnevalt väljatoodu viib omakorda organisatsiooni konkurentsivõime suurenemiseni.



**Joonis 2.** Tagasiside vajalikkust kajastavate tegurite omavaheline seotus (autori koostatud).

Teostatud hinnangud töötaja tulemuslikkusest ja tagasiside käigus jagatav informatsioon võivad keskenduda erinevatele aspektidele. DeNisi ja Kluger on välja toonud mudeli, mida nimetavad tagasiside andmise teooriaks (*feedback intervention theory*). Mudelile

tuginedes on võimalik välja tuua kolm erinevat tagasiside fookust: tagasiside, mis on suunatud isikule, ülesande tulemuslikkusele ja ülesande õppimisele. (DeNisi, Kluger 2000: 129, 131) Järgnevalt selgitab autor täpsemalt kolme tagasiside fookuse olemust.

Tagasiside, mis on keskendunud isiku tasandile, on seotud inimese nägemusega iseenest. Antud tasandil on tähelepanu fookus suunatud enesemõistmisele, mistõttu võib tagasiside andmisel esineda tugevaid tundereaktsioone (ülevus, pettumus, lootusetus). (DeNisi, Kluger 2000: 132) Tuginedes eelnevalt väljatoodule koondatakse autori arvates isiku tasandile suunatava isiksust käsitleva tagasiside käigus tähelepanu töötaja enda enesehinnangu kõrvutamisele juhi poolt saadava hinnanguga. Välja on toodud, et isiku tasandil antav tagasiside võib olla kahjuliku efektiga madala enesehinnanguga indiviidide puhul. Higgins'i eneseregulatsiooni mudel eristab kahte erinevat isiku aspekti, millele saab tähelepanu pöörata. Keskenduda on võimalik enda „ideaalsele minale“ ehk see, mille poole inimene püüdleb. Teine võimalus on keskenduda hoopiski „peaks minale“ ehk mida teised ootavad, milline inimene oleks. (DeNisi, Kluger 2000: 132) Autori arvates langetavad nii tagasiside andja kui ka saaja valiku, kas keskenduda tagasiside saaja „ideaalsele minale“ või „peaks minale“. Töölases kontekstis vaadatuna on autor arvamusel, et pikaajalises perspektiivis on tagasiside jagamisel kasulik keskenduda „ideaalsele minale“ (näiteks teha tööd, mis meeldib) ning lühiajaliselt „peaks minale“ (näiteks erakorraliselt jagatud korralduste täitmine).

Tagasiside, mis on keskendunud ülesande tulemuslikkuse tasandile, on oma põhitähelepanu pööranud tühimiku vähendamisele tegeliku tegevustulemuse ja selle jaoks püstitatud eesmärkide vahel (DeNisi, Kluger 2000: 132). Näiteks, töötaja eesmärgiks on ühe tööpäeva jooksul pakendada 100 eset, kuid ta jõuab tegeleda vaid 60 esemega. Ülesande tulemuslikkuse tasandile keskendunud tagasiside käigus on tähelepanu sellel, kuidas suurendada töötaja jõupingutusi, et saavutada eesmärgi täitmine. Teisisõnu öelduna soovitakse kaasa aidata, et töötaja suudaks pakendada lisaks 60 esemele ka ülejäänud 40 eset. DeNisi ja Kluger (2000: 132) on välja toonud, et ülesande tulemuslikkuse tasandile keskendunud tagasiside kasutamine töölases kontekstis on edukas.

Lisaks eelnevatele on võimalik vaadelda tagasisidet, mille tähelepanu on koondunud ülesande õppimise tasandile, keskendudes sealjuures pigem tegevustulemuse detailidele. Kui selle käigus jagatakse täpsed juhised, kuidas end täiendada, võib lõpptulemus viia

täiustatud tegevustulemuseni. Kui aga puuduvad vajalikud juhised, kuidas end parandada, kannatab tegevustulemus. Samuti võib tagasiside, mis keskendub ülesande õppimise tasandile, tuua kaasa indiviidi keskendumise protsessi üksikasjadele, mitte aga tegelikule tegevustulemusele. (DeNisi, Kluger 2000: 132) Eelnevale tuginedes võib järeldada, et ülesande õppimise tasandile suunatava tagasiside puhul on tähelepanu suuresti tööülesande lahtimõtestamise ja selguse tagamisel. Selleks, et tagada töötajale vajaminev informatsioon tema tulemuslikkusest, on vaja teostada teatavat kontrolli tööülesannete täitmise suhtes.

Töötaja tegevustulemuse kontrollimiseks on võimalik eristada lõpptulemusele või protsessile suunatud kontrolltegevust. Oliver ja Anderson on välja toonud, et müügiesindajate seas on täheldatud suuremat organisatsioonilist pühendumust, kui kontrollimine on suunatud protsessile. Protsessile suunatud kontrollsüsteeme tajutakse müügiesindajate poolt uuenduslike ja toetavatena. Kui organisatsioon kontrollib lõpptulemust, siis jagatakse vähem juhtkonnapoolseid juhiseid ja eeldatakse müügiesindajatelt suuremat iseseisvust. (Oliver, Anderson 1994: 63) Samas aga tagatakse tegevuse lõpptulemust kontrollides, kuni tulem vastab püstitatud nõuetele, kontrollitava suurem vabadus otsuste tegemisel ja kohustuste täitmisel (Christ *et al.* 2008: 43). Suurt otsustusõigust võimaldavate ja iseseisvust nõudvate tööülesannete täitmisel võib kujuneda kasulikumaks keskenduda lõpptulemuse kontrollimisele, usaldades seeläbi töötajat tema tegevuses. Kontrollides protsessi on võimalik töötajat juhendada ja suunata siis, kui tööülesandega tegelemine on toimumas. Sellisel juhul on võimalus sekkuda ja suunata tööprotsessi kulgu vastavalt vajadusele. Kui kontrollida vaid lõpptulemust, ei ole võimalik soovitud lõpptulemit sel moel enam muuta. Autor on arvamisel, et otsuse tegemisel, kas keskenduda lõpptulemuse või protsessi kontrollimisele, on aluseks eelkõige teadmine, milline on töötaja otsustusõigus, pädevus antud valdkonnas ja vajaminev iseseisvus ülesannete täitmiseks.

Weitzel on kirjeldanud tagasiside andmise levinud veana indiviidi, mitte aga tema teguviisi, hindamist. Näitena saab tuua situatsiooni, mil töötajale antakse tagasisidet, rõhutades, et ta peaks olema parem meeskonnaliige. Selle käigus antakse töötajale mõista, mis on „õige“ või „vale“ ning et ta ei vasta ootustele. Tagasiside saanud töötaja võib hakata end kaitsma, millest tulenevalt kaob võimalus kasutoovaks vestluseks. (Weitzel 2007:

9-11) Ka Richardson (2013: 67) on öelnud, et tuleb jälgida, et keskendutakse sellele, mida ja kuidas on tehtud, vältides keskendumist isiksusele. Eelnevale tuginedes on autor arvamusel, et tagasiside andmisel tuleks keskenduda pigem ülesande tulemuslikkuse või ülesande õppimise tasandile, mitte aga isiku tasandile, kuna tagasiside käigus ei peaks andma hinnangut töötaja isikuomadustele, vaid pigem käitumisele ja tööülesannete täitmisele.

Teine viis tagasiside liigitamiseks on positiivne ja negatiivne tagasiside ehk vastanduvate paaride klassifikatsioon. DeNisi ja Klugeri kirjeldatud kolme tagasiside fookust on võimalik lahendada antud tagasiside rühmituse võtmes. Meade on defineerinud positiivset ja negatiivset tagasisidet järgnevalt. Töötaja saab positiivset tagasisidet, kui eesmärgipärane liikumine põhjustab muudatuse, mis tagab ülespoole liikumise. Kui aga tagajärjeks on allapoole liikumine, saadakse negatiivset tagasisidet. (Meade 1971: 49) Positiivse tagasiside loodetavaks tulemuseks on süvendada soovitud käitumist, negatiivse tagasiside puhul aga vähendada sobimatut käitumist (Pettinger 2002: 20). Eelnevast järeldades võib öelda, et tagasisidet nimetatakse positiivseks või negatiivseks lähtudes töötaja tööülesannete täitmise edukusest. Seetõttu võib öelda, et tagasiside on kas positiivne või negatiivne eelkõige sõnumi saaja jaoks.

Nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside andmisel töötajale võib olla erisuguseid põhjuseid ja tagajärgi. Rock on öelnud, et inimestele meeldib saada positiivset tagasisidet, kuna seeläbi nad tunnetavad, et nad annavad ettevõttele olulist lisaväärtust. Teiste poolt jagatav tunnustus ja julgustus aitab kaasa mõtete korrastamisel ja põhitähelepanu hoidmisel sellel, mis eesmärgiks on seatud. Teisisõnu öelduna jätab positiivne tagasiside neuronitele võimaluse keskenduda sellele, kus neid antud momendil kõige enam on vaja. (Rock 2006: 204, 61) Positiivne tagasiside avaldab töötajale tunnustust kiiduväärt töö eest, mistõttu proovib töötaja igal võimalusel hästi töötada, et teenida sagedast juhi poolset kiitust (Pettinger 2002: 20). Eelnevat kinnitab ka Cleeton, kes on öelnud, et inivid, kes on saanud tunnustust, kordab tõenäoliselt tehtut. Paljudele võib olla positiivse tagasisidega toimetulek lihtne, kuna seeläbi antakse teada, et hinnatava käitumine on sobilik ning võib olla tõlgendatav, et muudatused edasiseks pole vajalikud. (Cleeton 1992: 10)

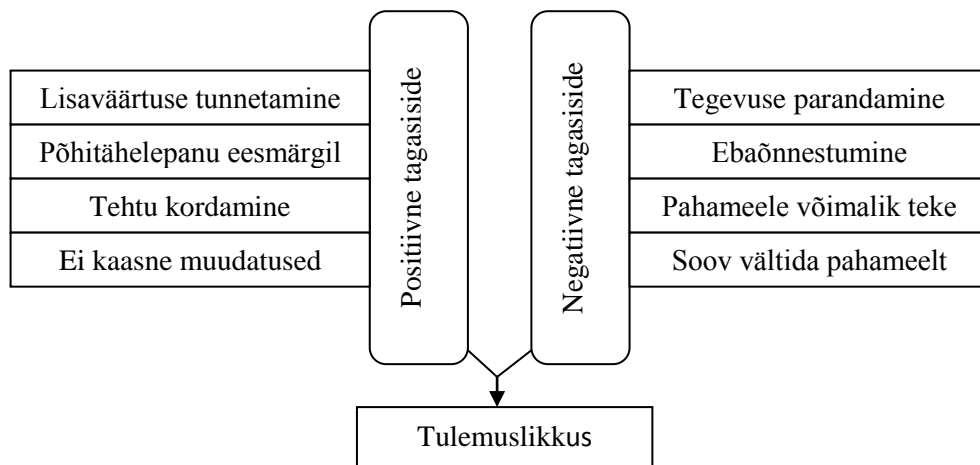
Negatiivne tagasiside sisaldab endas ebaõnnestumist, mistõttu võib olla paljude jaoks sellega toimetulek keerulisem kui positiivse tagasisidega. Küll aga nähakse negatiivset tagasisidet kui viisi, et parandada töötaja tegevustulemust. (Cleeton 1992: 10) Juhtidele võib mõningatel juhtudel olla negatiivse tagasiside andmine vastumeelne. Põhjuseks võib olla soov vältida ebameeldivaid tundeid või isikutevahelisi ebameeldivusi. Märgates esmakordselt töötaja kehva töötulemust, võib juht otsustada pigem mitte midagi teha ning loota, et probleem laheneb iseenesest. Kui aga olukord kestab edasi või muutub veelgi kehvemaks, võib juht tunda viha, mistõttu võib ta töötajaga suheldes olla jõulisem ja karistavam kui tegelikkuses objektiivne oleks. Juhid peaksid andma töötajale tagasisidet kohe, kui näevad probleemide ilmnemist. Niiviisi toimides saab probleem lahendatud palju kiiremini ning juht on võimelisem andma objektiivsemat tagasisidet. (Mitchell, Larson 1987: 534-535) Negatiivse tagasiside käigus juhi poolt edasi antav pahameel, et töötaja on oma ülesanded puudulikult sooritanud või esitamistähtjast hilineanud, võib töötaja panna püüdma vältima juhipoolest pahameelt, pidades edaspidiselt töö tegemisel kokkulepitud tähtaegadest kinni (Pettinger 2002: 20).

Autor on koondanud positiivse ja negatiivse tagasiside eelnevalt kirjeldatud tunnused joonisele 3. Positiivne tagasiside hoiab fookust soovitud eesmärgi saavutamisel, seejuures tekitades tunde, et töötaja on ettevõtte seisukohalt oluline. Selleks, et tagada ka edaspidine juhipoolne tunnustus, püüab töötaja tehtut korrata või sarnast käitumist hoida. Autori arvates võib see kaasa tuua soovi keskenduda vaid oma „peaks minale“ ehk sellele, mida teised ootavad, milline inimene oleks, jättes tagaplaanile tähelepanu pööramise „ideaalsele minale“ ehk see, mille poole inimene püüdleb. Lisaks võib positiivne tagasiside tuua olukorra, mil töötaja usub, et edasised muudatused pole vajalikud, kuna senine teguviis vastab ootustele.

Negatiivne tagasiside sisaldab teavet ebaõnnestumisest ning sellest tulenevalt pakub võimalust parandada senist tegevust. Negatiivne tagasiside võib tekitada ebameeldivaid tundeid, näiteks pahameelt, mida mõlemad osapooled (nii juht kui töötaja) vältida soovivad. Autor on arvamusel, et negatiivne tagasiside on vajalik, kuna annab vajalikku teavet, millele tuginedes on võimalik tegeleda probleemkohtadega, mille lahendamisel paraneb indiviidi sooritusvõime. Positiivset ja negatiivset tagasisidet saab autori arvates



seostada tulemuslikkusega ehk sellega, kuidas töötaja tuleb toime talle määratud tööülesannete täitmisega. (vt joonis 3)



**Joonis 3.** Positiivse ja negatiivse tagasiside tunnused (autori koostatud Meade 1971: 49; Pettinger 2002: 20; Rock 2006: 204, 61; Cleeton 1992: 10; Mitchell, Larson 1987: 534-535 põhjal).

Tulemuslikkuse paranemine, halvenemine või püsimine muutumatuna võib olla tagajärjeks nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside kasutamisel. Näiteks, positiivse tagasiside andmisel võib kaasneda tehtu kordamine, mis mõjub tulemuslikkusele soodustavalt. Samas kui aga positiivse tagasiside andmise tulemina ei kaasne muudatusi töötaja tegevuses, siis võib tulemuslikkus pikemas perspektiivis püsida muutumatuna. Negatiivse tagasiside puhul saab näitena tuua töötaja soovi panustada oma tegevuse parandamisesse, mis avaldab tulemuslikkusele positiivset mõju. Kui aga püütakse vältida negatiivse tagasiside jagamist, kuna ei soovita tekitada vastaspooles pahameelt, võib tulemuseks kujuneda tulemuslikkuse vähenemine, kuna töötajale ei võimaldata vajalikku informatsiooni, et tegeleda arendamist vajavate kitsaskohtadega. Selle lõpptulemina näeb autor, et töötajalt võetakse võimalus oma oskuste ja kompetentside täiendamiseks ning seeläbi ka tõhusamaks panustamiseks organisatsiooni tegevusesse.

On mitmeid juhiseid, kui palju ja millises järjekorras tagasisidet tuleks anda. Näiteks, peale ühte korda negatiivset tagasisidet tuleb anda kümme korda positiivset tagasisidet. (Richardson 2013: 69) Autor on arvamusel, et sellisel juhul võib peale negatiivset tagasisidet antav positiivne tagasiside kujuneda ebasiiraks, kuna hakatakse sihilikult otsima, milles töötajale kiitust avaldada. Taolisel juhul keskendutakse eelnevalt jagatud nega-

tiivse tagasiside kompenseerimisele ning tagasiside võib oma olemuselt kujuneda ebasaldusväärseks, mistõttu suhtutakse saadavasse informatsiooni umbusklikult. Lisaks eelnevale on tagasiside andmise soovitusena välja toodud, et alustada tuleb positiivse infoga, seejärel keskenduda negatiivsele ning lõpetada positiivse tagasisidega. Viimasel juhul võib aga juhtuda, et tagasiside saaja keskendub positiivsele tagasisidele, kuna see oli ülekaalus ning jätab tähelepanuta negatiivse tagasiside. (Richardson 2013: 69) Richardson pakub välja, et tagasiside võiks olla antud nii, et esmalt jagatakse infot positiivse tegevustulemuse kohta ning seejärel tuuakse välja arendamist vajav koht (2013: 69).

Seda, kuivõrd oluline on arvesse võtta tagasiside saamisel tekkivaid tundeid, näitab Belschak ja Den Hartog poolt välja toodud uuring. Antud uuring toob välja, millised tunded inimesi valdavad, kui nad saavad positiivset ja negatiivset tagasisidet. Vastajatel paluti märkida seitsme-punktilisel skaalal, mis oli vahemikus üks (mitte kunagi) kuni seitse (väga tihti), kui tihti annab juht positiivset ja negatiivset tagasisidet. Seejärel paluti märkida, kui sageli ja intensiivselt nad kogevad erinevaid emotsioone (12 erinevat emotsiooni) reaktsioonina positiivsele ja negatiivsele tagasisidele. Emotsioonid olid jagatud põhilisteks emotsioonideks (näiteks hirm, viha, õnn) ja iseteadvateks emotsioonideks (näiteks süü, häbi, uhkus). Vastanud tõid välja, et on saanud nii positiivset kui negatiivset tagasisidet, sealjuures positiivset tagasisidet on saanud rohkem kui negatiivset tagasisidet. Positiivse tagasiside puhul kogesid töötajad kõiki positiivseid emotsioone (näiteks uhkus, õnn) sarnase sageduse ja intensiivsusega, välja arvatud abi, mida kogeti natukene harvem ja väiksema intensiivsusega. Negatiivse tagasiside puhul kogeti eriti tihti ja intensiivselt pettumust ja frustratsiooni. Harvem tunti iseteadvaid emotsioone (näiteks piinlikkus, süütunne, häbi). Kõige vähem esines hirmu ja viha. (Belschak, Den Hartog 2009: 277-278) Tuginedes kirjeldatud uuringu tulemustele võib autori arva-tes järeldada, et positiivne tagasiside toob esile emotsioonid, mis suurendavad indiviidi heaolu ja negatiivne tagasiside emotsioonid, mis vähendavad heaolu. Ka Lazarus (1991) on välja toonud, et positiivse tagasiside andmisega kaasnevad positiivsed emotsioonid, näiteks uhkus ja rõõm, ning negatiivse tagasisidega pigem negatiivsed emotsioonid, näiteks pettumus ja süü (Belschak, Den Hartog 2009: 276 vahendusel). Autor on arvamusel, et eelnevalt kirjeldatuga arvestamine on eriti oluline olukorras, kui tagasiside fookus

on suunatud isiku tasandile, kuna jagatav informatsioon puudutab sel juhul eelkõige tagasiside saaja isiksust.

DeNisi ja Kluger on läbi viinud uuringu, mille tulemusena jõuti järelduseni, et üldjuhul tagasiside aitas kaasa tulemuslikkusele, kuid ligikaudu 1/3 juhtudest tagasiside kahjustas tegevustulemust. Tulemuste kohaselt väheneb tagasiside tõhusus, kui põhitähelepanu on keskendunud isiku tasandile ning kaugemale ülesande tulemuslikkuse tasandist. (DeNisi, Kluger 1996: 254, 275) Tagasiside ebatõhus andmine võib tuua mitmesuguseid tagajärgi. Näiteks on Ashford *et al.* välja toonud, et tagasiside võib kahjustada indiviidi uhkust, ego ja edevust (2003: 779). DeNisi ja Kluger (2000: 130-131) on arvamisel, et üldjuhul on tagasiside kasutamine kasulik, kuid mitte alati ning sel juhul võib see ka hoopiski kahjustada tegevustulemust. Ka Baker (2010: 477) on öelnud, et tagasiside andmine ei pruugi alati, ka mitte tugeva süsteemi olemasolul, viia töötaja tegevustulemuse paranemiseni. Autor on arvamisel, et tagasiside tõhususe suurendamiseks võib olla abi põlvkondadevaheliste erinevuste määratlemisest. Lähtudes eri põlvkondade tagasiside eelistustest saab planeerida töötajale antava tagasiside protsessi. Antud teemakäsitlus on vaatluse all kolmandas alapeatükis.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et tagasiside on oluline, kuna selle käigus jagatav informatsioon annab teada, kuidas ollakse toime tulnud tööülesannete täitmisega. Tagasiside rakendamine võib aga anda vastakaid tagajärgi – näiteks, võib suurenda motivatsiooni tööülesannete täitmiseks või aga hoopiski saada kannatada tagasiside saaja uhkus. Selleks, et tagasiside ei põhjustaks soovimatuid tulemusi, vaid aitaks kaasa töötaja tegevuse parandamisele, sh tõhustamisele, on vajalik eelkõige mõista tagasiside olemust. Kui tagasiside aitab kaasa indiviidi oskuste ja kompetentside edendamisele, mõjutab see omakorda ka organisatsiooni üldist toimimist ehk seeläbi saab muutada ka organisatsioon konkurentsivõimelisemaks. Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate tagasiside hindamisstandarditest, -meetoditest ja tagasisidestamisprotsessidest, mille määratlemine on vajalik, et organisatsioonil oleks võimalik tagada läbipaistev ja üheselt mõistetav tagasiside andmise protsess.

## 1.2. Töötulemuse hindamisstandardid ja tagasisidestamisprotsessid organisatsioonis

Tänapäeva töökeskkonnas on oluline vaadelda, kas töötulemuse hindamisstandardid ja tagasisidestamisprotsessid, mida on aastast aastasse kasutatud, on jätkuvalt organisatsioonisiselt toimivad ja väärtust loovad või tulenevalt pidevatest muudatustest kaotanud oma kasuteguri. Lisaks eelnevale on vajalik pöörata tähelepanu sellele, et nii tagasiside andja kui ka saaja lähtuksid tagasiside andmisel ühesugustest hindamisstandarditest, olles sealjuures teadlikud nende toimimisest. Autor annab käesolevas alapeatükis ülevaate kolmest töötulemuse hindamisstandardist (absoluutne, võrreldav, individuaalne standard) ja nende erisugustest töötaja tegevustulemust kajastavatest hindamismeetoditest. Samuti tuuakse välja tagasisidestamisprotsessid, mille puhul on fookuses arenguvestlus, 360° tagasiside (mitmeallikaline tagasiside) ja FAST-tagasiside. Lühend FAST iseloomustab olulisi termineid tagasiside andmisel, milleks on sagedane (*frequent*), täpne (*accurate*), konkreetne (*specific*) ja õigeaegne (*timely*).

Töötajate töösoorituse hindamissüsteemidel on mitmeid olulisi kasutusviise ja eesmärgi. Need annavad teavet, mida juhid saavad kasutada vajalike otsuste juures – nt tunnustamine, edutamine, koondamine. Sealjuures aitavad jälgida töötajaid, neid arendades, motiveerides ja pakkudes vajaminevat juhendamist. (Nemeroff, Cosentino 1979: 566) Schrader ja Steiner (1996: 814) on eristanud kolme lähenemisviisi, mille alusel hinnata töötajaid: absoluutne (võrdlus normidega), võrreldav (võrdlus kaaskolleegidega) ja individuaalne standard (kuidas indiviidi töötulemus teatud ajaperioodil on muutunud). Sarnast tüpoloogiat on kirjeldanud ka Decenzo ja Robbins (2009: 237), diferentseerides absoluutset, võrreldavat ja töötulemuste standardit. Töötulemuste standardi all hinnatakse töötajaid lähtuvalt sellest, kui võrd nad on saavutanud konkreetseid eesmärgi, mida on peetud oluliseks tööülesannete täitmisel (Decenzo ja Robbins 2009: 243). Sellest tulenevalt on autor arvamisel, et individuaalne ja töötulemuste standard on võrdsustatavad, mistõttu on võimalik väljatoodud kahe tüpoloogia vahel tõmmata paralleele. Järgnevalt selgitatakse iga standarditüübi olemust lähemalt, tuues välja nende hindamismeetodid.

Individuaalse ehk töötulemuste standardi puhul saab välja tuua eesmärgipärase juhtimise meetodi (*management by objectives*) ehk MBO. See hõlmab endas vastastikku ees-

märkide püstitamist, hinnates konkreetsete eesmärkide saavutamist. (Decenzo ja Robbins 2009: 243) MBO puhul on oluline jaotada organisatsiooni eesmärgid individuaalseteks eesmärkideks. Mõõta soovitakse töötaja tulemuslikkust, uurides, mil määral ettemääratud töö eesmärgid on saavutatud. MBO on orienteeritud tulemustele, aitab kaasa planeerimis- ja kontrollfunktsioonidele ning suurendab motivatsiooni. Puudustena on välja toodud suurt ajakulu ja rohket paberimajandust. (Manoharan *et al.* 2009: 96)

Absoluutne standard (*absolute standard*) tähendab hindamist objektiivsete kriteeriumitega võrreldes (Schrader ja Steiner 1996: 814). Töötaja töötulemusi hinnatakse lähtuvalt kehtestatud normidest ning see pole sõltuv kaaskolleeegide tulemustest (Decenzo ja Robbins 2009: 237). Tuginedes kirjeldatule saab järeldada, et absoluutne standard eeldab kindlaks määratletud skaala olemasolu, mis on kõigi hinnatavate jaoks ühesugune. Absoluutse standardi hindamismeetodid on (Decenzo ja Robbins 2009: 237-240):

- Kriitiliste juhtumite meetod (*the critical incident method*), mille idee seisneb selles, et hindaja keskendub võtmekäitumistele, mis eristavad, kas ülesannet sooritatakse tõhusalt või mitte. Selle käigus kirjeldatakse töötaja tegevust, mis oli kas eriti tõhus või hoopiski ebatõhus. Keskendudes käitumisele, arvustatakse pigem tegevustulemust kui isiksust. Selle käigus toodud konkreetsete näidete põhjal saab järeldada, millised käitumised on täitnud soovid ning kus on arenguruumi.
- Kontrollnimekiri (*the checklist*), kus kasutatakse koostatud nimekirja käitumiskirjeldustest, mille käigus hindaja, vastates kas „jah“ või „ei“, märgib millised küsimused (näiteks kas indiviid kaotab enesekontrolli avalikkuse ees, aitab vabatahtlikult kaaskolleege, jälgib antud korraldusi) on vastavuses hinnatava töötajaga.
- Graafiline hindamiskaala (*graphic rating scale*), mida saab kasutada, et hinnata näiteks töö kvantiteeti ja kvaliteeti, teadmisi, koostööd, lojaalsust, kindlustunnet, kohalviibimist, ausust, hoiakuid ja initsiatiivi. Vastavalt sellele, kuivõrd väljatoodu kirjeldab töötajat, märgitakse etteantud punktiskaalal oma hinnang. Hindamiskaala annab nimekirja oskustest, mille alusel hinnatakse töötaja iga oskuse tulemuslikkust. Näitena saab tuua, et tegevuse tegurina soovitakse hinnata, kui palju tööd jõuab töötaja ühe tööpäeva jooksul ära teha. Tegevuse hinnang on 5-pallisel skaalal, kus saab valida, kas tegevus on püsivalt mitterahuldav, vahel mitterahuldav, püsivalt rahuldav, vahel hea või püsivalt hea. (vt lisa 1)

- Sunnitud valik (*forced choice*), mille puhul peab hindaja valima kahe või enama lause vahel, selgitades välja, milline väide kirjeldab kas kõige täpsemini või vähem vaatlusalust.
- Käitumuslik hindamisskaala ehk BARS (*behaviorally anchored rating scales*), millega hinnatakse pigem käitumist kui oskusi. Meetodi näide on toodud tabelis 2. Autor on arvamisel, et käitumuslik hindamisskaala on heaks näiteks, kuidas saab lisaks töötaja poolt saavutatud numbrilistele näitajatele hinnata ka tehtud töö sisukust ja kvaliteeti.

**Tabel 2.** Käitumuslik hindamisskaala ehk BARS skaala näide (absoluutne standard)

Omaalgatuslikkus: kui võimekas on omal vastutusel vajalike ülesannete teostamisega.				
Ebarahuldav	Kehv	Rahuldav	Hea	Suurepärase
Sageli ootab asjatult, et keegi juhendaks.	Rutiinne: tavaliselt ootab juhendamist, vajab pidevat suunamist.	Teeb tööd regulaarselt ootamata suunamist; vahel meeldetuletused vajalikud.	Leidlik, tähelepanelik, pakub ise ideid.	Otsib ise ülesandeid, väga iseseisev, võtab vastutuse.

Allikas: (Rankin, Kleiner 1988: 15).

Tabelis 3 on välja toodud absoluutse standardi erinevate hindamismeetodite eelised ja piirangud (Manoharan *et al.* 2009: 94-96). Kriitiliste juhtumite meetodi tugevuseks on käitumise vaatlemine ning töötaja käitumises soovitatavate muutuste ja paranduskohtade kirjeldamine, samas on antud meetodi puuduseks alluvate keeruline järjestamine, suur ajakulu ja koormus. Kontrollnimekiri tagab eelarvamuste vähenemise, kuid võib olla ebaefektiivne, kui on mitmed töökategooriad. Graafiline hindamisskaala ei ole aeganõudev, hõlmab kvantitatiivset analüüsi ja võrdlust ning võimaldab erinevate töökategooriate võrdlust, kuid ei anna põhjalikku informatsiooni. Sunnitud valik vähendab eelarvamusi ja moonutusi, kuid hindajad võivad tunda pahameelt, kuna ei olda teadlikud, millised on head ja halvad vastused. Käitumuslik hindamisskaala (BARS) vähendab hindamisvigu, kuid on aeganõudev. Autori arvates pole võimalik välja pakkuda üht hindamismeetodit, mille kasutamine oleks kõige otstarbekam, kuna sobiva hindamismeetodi valik sõltub töö valdkonnast, eripärast ja organisatsioonist. Lisaks eelnevale on autor seisukohal, et absoluutse standardi hindamismeetodid annavad võimaluse töötajate objektiivsemaks hindamiseks valdkondades, kus kvantitatiivne hindamine on võimatu või

raskendatud. Samuti on kasutoov lisaks kvantitatiivsetele näitajatele hinnata töötaja töö sisulist väärtust, et anda terviklik informatsioon töötaja tulemustest. Seetõttu tasub taoliste meetodite rakendamisele suuremat tähelepanu pöörata.

**Tabel 3.** Absoluutse standardi hindamismeetodite eelised ja piirangud

Hindamismeetod	Eelised	Piirangud
Kriitilised juhtumid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaatleb käitumist</li> <li>• Kirjeldab soovitavaid muutusi ja paranduskohti käitumises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeganõudev ja koormav</li> <li>• Alluvate järjestamine keeruline</li> </ul>
Kontrollnimekiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eelarvamuste vähesus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võib olla ebaefektiivne, kui on mitu töökategooriat</li> </ul>
Graafiline hindamisskaala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähem aeganõudev</li> <li>• Hõlmab kvantitatiivset analüüsi ja võrdlust</li> <li>• Võimalik erinevate töökategooriate võrdlus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei anna põhjalikku teavet</li> </ul>
Sunnitud valik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eelarvamuste ja moonutuste vähesus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hindajad võivad tunda pahameelt, kuna pole teadlikud, mis tähistab head ja halba vastust</li> </ul>
BARS (käitumuslik hindamisskaala)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hindamisvigade vähesus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeganõudev</li> </ul>

Allikas: (Manoharan *et al.* 2009: 94-96).

Võrreldava standardi puhul vaadeldakse töötaja töötulemusi võrrelduna kaaskolleeegide tulemustega. Võrreldava standardi hindamismeetodid on (Decenzo ja Robbins 2009: 241-242):

- Grupisisene pingerea meetod (*group order ranking*), mille puhul hindaja jaotab töötajad kategooriatesse. Näiteks, kui organisatsioonis on 20 töötajat, siis jaotatakse nad kategooriatesse, kus tipus on neli, vahepealses kolmes kategoorias neli ning madalaimas kategoorias neli töötajat.
- Individuaalne pingerea meetod (*individual ranking*), mille käigus kujuneb töötajate pingerida, kes on järjestatud vastavalt töötulemustele parimast nõrgemani.
- Paarisvõrdlus (*paired comparison*), kus valitakse kindel omadus, mida hakatakse töötajate puhul võrdlema. Näiteks, kui vaatluse all on kolm töötajat A, B ja C ning soovitakse hinnata nende innovaatsilisust, võrreldakse töötaja A innovaatsilisust töötajaga B, seejärel töötajaga C ning korratakse sama teguviisi teiste töötajatega.

Töötajate võrdlemist teineteisega on kirjeldatud justkui nullsummamängu. Näitena saab tuua olukorra, mil vaatluse all on kümme töötajat, kellest viis on kategoriseeritud kui alla keskmise töötajad. Kui aga keegi neist peaks töölt lahkuma, langeb töötaja, kes parasjagu on kategoriseeritud kui üle keskmise töötaja, alla keskmise gruppi. Ühest küljest on tegu nullsummamänguga, kuna vaid teatud hulk töötajaid saab olla tipus. Teisest küljest vaadatuna aga mitte, kuna organisatsioonil on alati potentsiaali arenemiseks, võimalusi toota rohkem, muutuda kasumlikumaks ja olla oma tegemistes järjest parem. (Thompson, Dalton 1970: 151-152)

Tabelis 4 on välja toodud võrreldava standardi erinevate hindamismeetodite eelised ja piirangud (Manoharan *et al.* 2009: 94-96). Grupisisese ja individuaalse hindamismeetodi tugevuseks on hinnangute ülespuhumise vältimine ning nõrkuseks meetodi sobimatus madala töötajate arvu puhul. Paarise võrdluse hindamismeetodi eeliseks on kõikide töötajate omavaheline võrdlemine ning piiranguks meetodiga kaasnev keerulisus, kui töötajaid on palju. Autor on arvamisel, et võrreldava standardi hindamismeetodite kasutamine on keeruline äärmuslikel juhtudel ehk kui töötajate arv (liiga väike või liiga suur) muudab antud meetodite kasutamise keeruliseks või asjatuks. Samas võib pidada võrreldava standardi hindamismeetodite kasutamist kasutoovaks eriti neis organisatsioonides või struktuuriüksustes, kus on oluline meeskonnatöö toimimine. Sel moel tagatakse põhjalik töötajate omavaheline võrdlus, mis võib olla aluseks näiteks meeskonnatöö rollide määratlemisele.

**Tabel 4.** Võrreldava standardi hindamismeetodite eelised ja piirangud

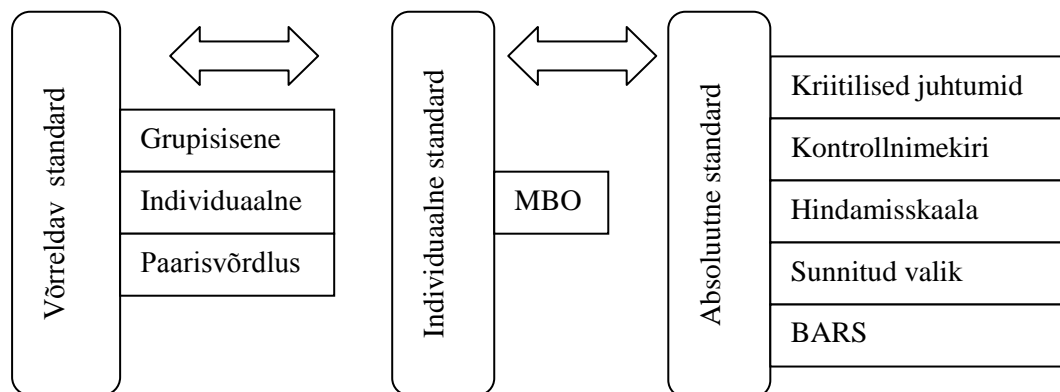
Hindamismeetod	Eelised	Piirangud
Grupisisene	Väldib hinnangute ülespuhumist	Ei sobi madala töötajate arvu puhul
Individuaalne	Väldib hinnangute ülespuhumist	Ei sobi madala töötajate arvu puhul
Paarise võrdlus	Kõiki töötajaid võrreldakse omavahel	Keerulisus, kui töötajate hulk suur

Allikas: (Manoharan *et al.* 2009: 94-96).

Joonisele 4 on koondatud eelnevalt väljatoodud hindamismeetodite jaotus ning nooled standardite vahel tähistavad võimalust kasutada ühe hindamise ajal erinevaid standardeid. Autor peab oluliseks tagasiside andmisel määratleda, millisest standardist töötajale hinnangu andmisel lähtutakse. Vastasel juhul võivad tekkida arusaamatused, kuna töötajate



ja ootab positiivset tagasisidet, arvestades, et tema töötulemused on kaaskolleegeidest kõrgemad. Juht on aga andmas hoopiski negatiivset tagasisidet, hinnates töötaja töötulemusi individuaalsel standardil, mille põhjal pole hinnatav eelnevalt püstitatud eesmäärke täiel määral täitnud. Tagasiside tõlgendamine võib olukorraga seotud inimestele kujuneda erinevaks ning sellest tulenevalt ei pruugi kattuda ka ootused.



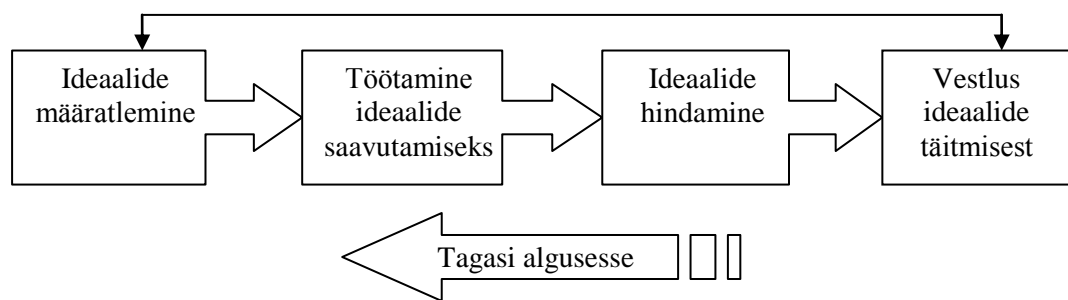
Märkus: MBO ehk eesmärgipärase juhtimise meetod. BARS ehk käitumuslik hindamisskaala.

**Joonis 4.** Hindamisstandardid ja nende meetodite jaotus (autori koostatud Decenzo ja Robbins 2009: 237-243; Manoharan *et al.* 2009: 94-96; Schrader, Steiner 1996: 814 põhjal).

Autor on arvamusel, et nii absoluutne kui ka individuaalne standard on eelistatumad töökeskkonnas, kus on vajalik eelkõige tööülesandeid iseseisvalt täita ning võrreldav standard meeskonnatöö puhul. Näiteks klienditeeninduse valdkonnas võib olla vajalik suurem meeskonna- kui individuaaltöö, mistõttu on seelses keskkonnas asjakohasem kasutada võrreldavat standardit. Kui tegemist on aga juhtival positsioonil oleva töötajaga (näiteks keskastmejuhid), on pigem vajalik antud töötajal teada, kuidas on ta enda isiklike eesmärgi täitnud ning võrreldavus kaaskolleegeidega on teisejärguline. Lisaks eelnevale eristab autor siinkohal töötajaid, kellel on sisemine soov tööalaselt areneda ning neid, kelle jaoks tööalane karjäär pole oluline. Lähtuvalt arenguvajadustest on individuaalne ja absoluutne standard võrreldavast standardist olulisemad nende jaoks, kes on arengule orienteeritud, kuna neil on vaja teavet, kuivõrd on nad lähemal nii isiklike kui ka teiste poolt püstitatud eesmärkide täideviimisele. Lisaks eelnevale peab autor oluliseks eristada, et töötaja töötulemuste hindamine võib olla objektiivne (näiteks mitu klienti klienditeenindaja ühe päeva jooksul jõuab teenindada) või subjektiivne (näiteks milline on klienditeenindaja suhtumine klienti).

Töötajatele antav tagasiside, mis baseerub erinevatel hindamismeetoditel, kujuneb lõplikult välja tagasisidestamisprotsessi käigus. Esimese tagasisidestamisprotsessina toob autor välja arenguvestluse. Arenguvestluse all on vaadeldud korduvaid strateegilisi intervjuusid juhi ja töötaja vahel, mis keskenduvad töötaja tegevustulemuse ja arenguvõimalustele (Asmuß 2008: 408). Arenguvestlusel võib olla mitmeid funktsioone, hõlmates tagasiside andmist, töötajate nõustamist ja arendamist, sisaldades ka arutelu töötasu, ametikoha ja korralduslike otsuste üle (Cederblom 1982: 219). Meyer, Kay ja French on aga öelnud, et erinevate eesmärkide puhul tuleb korraldada eraldi vestlused. On ebarealistlik oodata, et ühe vestluse käigus suudetakse katta mõlemad eesmärgid. Sellisel juhul on juht konfliktis rollis, olles üheaegselt nõustaja (keskendudes töötaja arengule) ja otsustaja töötasu üle. (Meyer *et al.* 1965: 127) Autor on samal arvamusel, sest töötasu puudutav teema on arutelu selle üle, kui palju töötaja teenib tasu tehtud töö (sh olemasolevate oskuste) eest, tagasiside aga vestlus teemal, kuivõrd palju on võimalik töötajal luua väärtust nii iseenda kui ka organisatsiooni jaoks ehk millised on potentsiaalsed arengusuunad. Sellest tulenevalt autor leiab, et tagasiside ja töötasu ei ole omavahel seotud teemavaldkonnad ning neid peaks käsitlema iseseisvalt.

Arenguvestluse protsessi saab kirjeldada nelja-faasilisena. Esimeses etapis toimub aasta algul juhi ja töötaja kokkusaamine, kus arutatakse, milliseid saavutusi töötajalt järgneva aasta jooksul oodatakse - põhiülesanded, eesmärgid, projektid ning samas ka käitumised ja oskused. Teises faasis toimub töötamine eelnevalt püstitatud ülesannete, eesmärkide, projektide, käitumiste ja oskuste saavutamiseks. Juhi rolliks on pakkuda juhendamist ja tagasisidet, kuivõrd on töötaja liikumas püstitatu poole. Kolmandas faasis toimub töötaja aasta tegevustulemuse hindamine, täites kirjalikult sellekohase organisatsioonis kasutuseloleva vormi. Neljandas faasis toimub vestlus töötaja ja juhi vahel, kus tuginedes eeltäidetud vormile arutatakse, kuidas töötaja talle aastaks püstitatut täitis. Vestluse lõpus määratakse uus aeg, mil arutatakse suundumusi uueks aastaks. (Grote 2002: 1-2) Autor on koondanud arenguvestluse protsessi kokkuvõtte joonisele 5, täiendades seda võimalusega teatud faase liita. Autor on arvamusel, et esimese ja neljanda faasi saab omavahel ühendada, arutledes ühe vestluse ajal nii saavutatud tulemusi kui ka püstitades ideaale uueks perioodiks. See muudab arenguvestluse protsessi kolme-faasiliseks ja ühendab endas omavahel seotud teemavaldkonnad – saavutatud tulemustele tuginedes on võimalik planeerida eesmärgid uueks perioodiks.

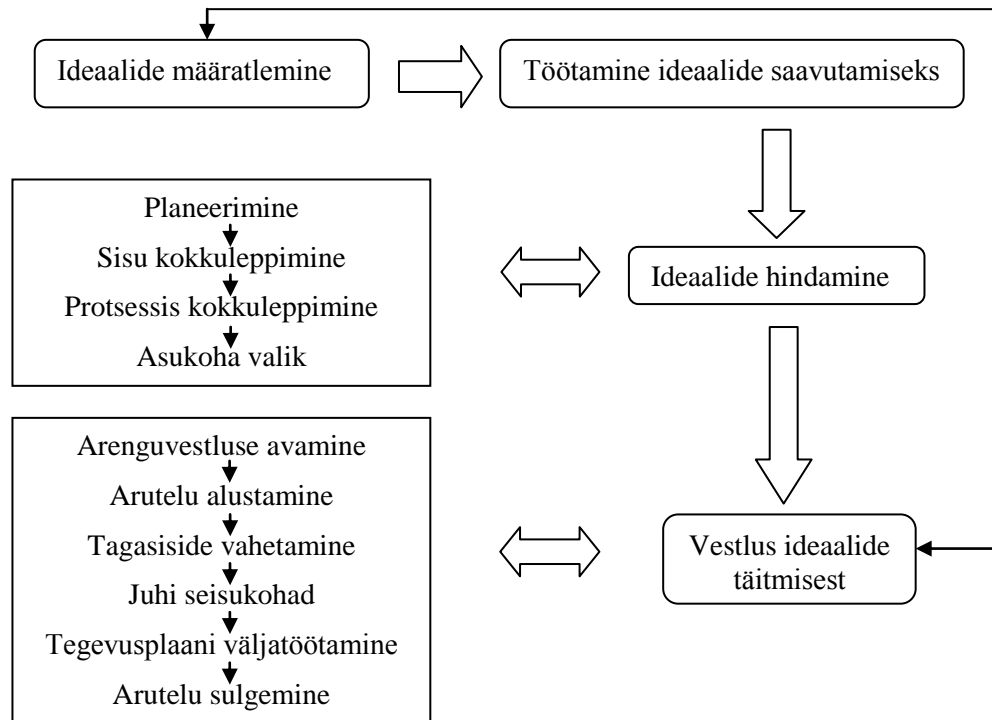


**Joonis 5.** Arenguvestluse protsess (autori koostatud Grote 2002: 1-2 põhjal).

Beer on vaadelnud arenguvestluse protsessi süvenenumalt ning toonud välja kümme faasi. Esimene faas on planeerimine, kus tuleb juhil töötajale eelnevalt teada anda, mil arenguvestlus soovitakse läbi viia. Teine faas sisaldab sisu kokkuleppimist, mis rõhutab, et enne arenguvestluse toimumist tuleb juhil ja töötajal kokku leppida arenguvestluse eesmärgid ning millised teemad selle käigus arutlusele tulevad (näiteks millistest hindamismeetoditest lähtutakse). Kolmas faas on protsessis kokkuleppe saavutamine. Näiteks tuleb kokkuleppele jõuda, millises järjestuses on arenguvestluse etapid (üks võimalikest lahendustest on alustada avatud aruteluga, seejärel arutleda probleemide lahendamist, tegevuste planeerimist ning avaldada tunnustust). Lisaks eelnevale tasub kindlaks määratleda suhtlemise põhireeglid. Neljas faas hõlmab asukoha ja ruumi valikut. Viies faas on arenguvestluse avamine, kus tuleks arutleda eelnevalt püstitatud arenguvestluse eesmärkide üle. Kuues faas on arutelu alustamine, kus initsiatiiv peaks olema pigem töötajal, kellele juht annab suunavaid küsimusi (näiteks „Mis läheb tööülesannete täitmisel hästi ning mis vajaks arendamist?“). Seitsmes faas on tagasiside vahetamine. Kaheksas faas on juhi seisukohtade esitlemine, mille käigus tuuakse välja nii töötaja tugevused kui ka arengukohad. Üheksas faas on tegevusplaani väljatöötamine ning kümnes faas arutelu sulgemine, mis hõlmab endas arutelu töötaja edasiste, tulevikku suunatud, tegevuste kohta. (Beer 1981: 34-35)

Autor ühendab Grote (2002: 1-2) ja Beer (1981: 34-35) poolt toodud arenguvestluste protsessi joonisele 6. Beer poolt kirjeldatud arenguvestluse kümne-faasiline protsess hõlmab Grote nelja-faasilise arenguvestluse protsessi kolmandat ja neljandat faasi. Kokkuvõtlik arenguvestluse protsess hõlmab endas nelja põhifaasi ning kümnet alafaasi. Esimene põhifaas on ideaalide määratlemine, teiseks põhifaasiks on töötamine ideaalide saavutamiseks. Kolmas põhifaas on ideaalide hindamine, mis sisaldab endas nelja ala-

faasi: planeerimine, sisu kokkuleppimine, protsessis kokkuleppimine ja asukoha valik. Neljas põhifaas on vestlus ideaalide täitmisest, mis sisaldab kuut alafaasi: arenguvestluse avamine, arutelu alustamine, tagasiside vahetamine, juhi seisukohtade esitlemine, tegevusplaani väljatöötamine ja arutelu sulgemine. Ka siinkohal on autor ühendanud ideaalide määratlemise ja vestluse ideaalide täitmisest, rõhutades võimalust kasutada neid faase ka üheaegselt.

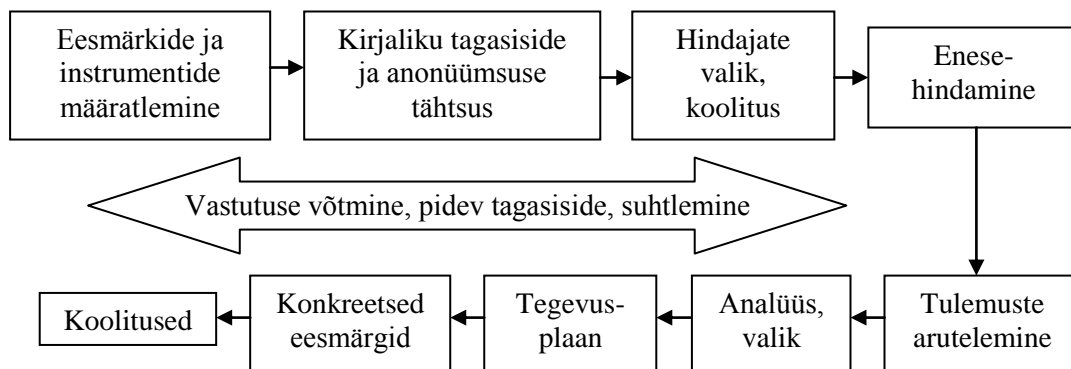


**Joonis 6.** Täiendatud arenguvestluse protsess. Allikas: (autori koostatud Grote 2002: 1-2; Beer 1981: 34-35 põhjal).

Teise tagasisidestamisprotsessina kirjeldatakse 360° tagasisidet ehk mitmeallikalist tagasisidet. 360° tagasiside kaudu antakse hinnang töötaja tegevustulemusele vaadelduna mitme inimese poolt (näiteks juhid, alluvad, kolleegid), kes on hinnatavaga erinevates töösuhetes (Tosti, Addison 2009: 36; Greguras *et al.* 2003: 345; Mount *et al.* 1998: 557). Neil, kes töötavad koos hinnatavaga (lisaks juhile), on võimalik üldjuhul anda põhjalikum ülevaade hinnatava käitumisest ja tegevustulemustest. Eriti oluline on see juhul, kui juhil pole võimalust jälgida kõiki valdkondi, mis puudutavad töötaja tulemuslikkust. (Maylett 2009: 54) Mount *et al.* (1998: 557) on välja toonud, et ka töötaja ise võib olla iseenda hindajaks ning mõningatel juhtudel ka näiteks kliendid või tarnijad.

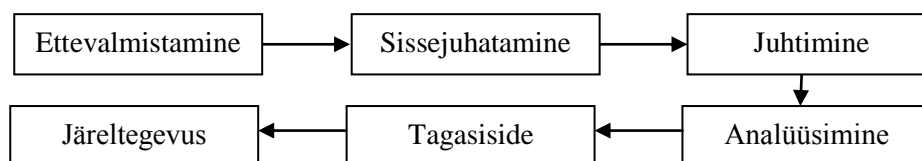
Mõistes erinevusi, mis tulenevad sellest, kuidas näevad kaaskolleegid hinnatavat ning kuidas näeb hinnatav end ise, suureneb eneseteadlikkus ning paraneb isiklik areng (Rogers *et al.* 2002: 46-47).

Vukotich (2010: 27) on öelnud, et 360° tagasiside tõhusaks rakendamiseks (sh olles töötajale vastuvõetav) on vaja teavitada kõiki asjaosalisi protsessi toimimisest ja ootustest. Välja on toodud mudel 360° tagasiside efektiivsest protsessist, mis koosneb sisendteguritest, protsessist ja tulemustest. Sisendtegurid on tegevused, mis tavaliselt toimuvad enne, kui hindajad täidavad 360° tagasiside uuringud ning antakse tagasisidet. Sisendtegurite alla kuuluvad üheksa komponenti: 360° tagasiside eesmärgid; 360° tagasiside instrumentid (näiteks meeskonnatöö, tööpanuse, tulemuste hindamine ja skaalad nende määratlemiseks); kirjaliku tagasiside tähtsus; hindajate anonüümsuse tähtsus; hindajate valik; hindajate koolitus; hinnatavate koolitus; juhtide koolitus, et nad oskaksid juhendada ja tõlgendada tulemusi; 360° tagasiside andmete aruande näidis. (Antonioni 1996: 25-29) Järgmine etapp on protsess, mille käigus saavad hinnatavad tulemused. Oluline on, et nii hinnatav kui juht võtavad vastutuse tegeleda saadud tulemustega. Protsessi all saab vaadelda mitmeid erinevaid tegevusi ja aspekte: enesehindamine (võimaldab leida erinevused, kuidas näeb end hinnatav ise ja kuidas teised); oluline olla teadlik erinevatest võimalikest reaktsioonidest tagasisidele (reaktsioonid oodatud ja ootamatule positiivsele ja negatiivsele tagasisidele); tulemuste arutlemine ja töötaja juhendamine, et parandada tegevustulemusi; saadud andmete analüüs ja valik, milliste käitumiste ja oskuste arendamine on esmajärgus vajalik; tegevusplaani loomine; kokkuvõtte tegemine hinnatava poolt hindajatele saadud tulemustest ja edasistest tegevustest; konkreetsete eesmärkide seadmine; vajaminevate koolituste pakkumine; 360° tagasiside läbiviimine minimaalses ulatuses (võttes aluseks töötaja kõige probleemsemad valdkonnad); arengu märkamine; vastutuse võtmine tegevustulemuse parandamise eest. Viimane etapp mudelis sisaldab 360° tagasiside rakendamise tagajärgi, mis sisaldavad järgnevaid positiivseid väljundeid: suurenenud teadlikkus hindajate ootuste suhtes, areng käitumises ja tulemustes, avameelsed arutelud, suurenenud avatus küsida enda tegevustulemuse kohta jooksvat tagasisidet ning juhtkonnapoolne õpe paremate tulemuste tagamiseks. (Antonioni 1996: 29-36) Tuginedes väljatoodud mudelile, on võimalik määratleda 360° tagasiside protsess, mis on toodud joonisel 7.



**Joonis 7.** 360° tagasiside protsess Antonioni (1996: 25-34) alusel (autori koostatud).

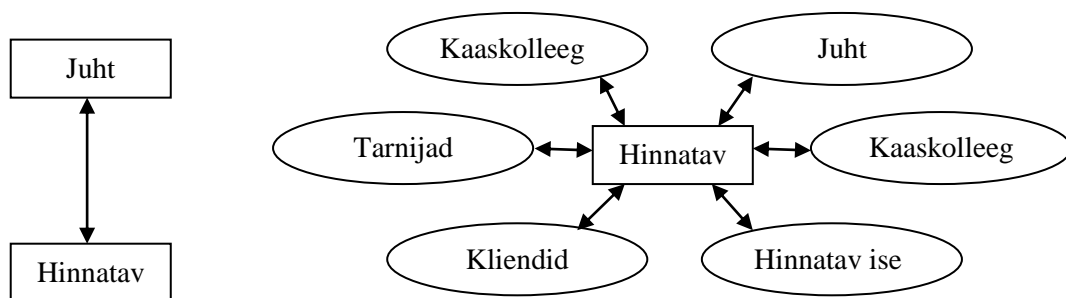
Vukotich on välja toonud 360° tagasiside protsessi 6-etapilisena (vt joonis 8). Esimene on ettevalmistusetapp, mille käigus tehakse kindlaks 360° tagasiside eesmärgid, hindamismeetodid (sh sisaldades kas jutustavaid küsimusi või kvantitatiivseid hindamisi) ning protsessis osalejad. Teine etapp on sissejuhatamine, mis hõlmab tegurite määratlemist (näiteks hindajate koolitus). Samuti on oluline testida hindajate arusaama ja ühtse taustsüsteemi olemasolu. Kolmas etapp on juhtimine, kus tuleb määratleda tehnoloogia roll, jälgida protsessi, kontrollida, kas inimestel on vaja hindamisel abi ning koguda ja ühendada andmed. Neljas etapp on analüüsimine, kus tuleb kontrollida punktiarvestuse terviklikkust (erinevuste puhul jõuda selgusele, kas need tulevad kultuurilistest eripäradest või teistsugustest nägemustest), lisaks tuleb määratleda, kuidas analüüsida andmeid ja töötajaid hinnata (näiteks võrreldes eelnevate hindamistulemustega). Lisaks tuleb otsustada, kellele saadud teavet jagatakse ja milline võib olla eeldatav reageering. Viies etapp on tagasiside, kus on oluline seada andmed üleüldise strateegiaga kooskõlla, sealjuures määratledes, mida see tähendab indiviidile. Lisaks eelnevale on oluline arutleda saadud teabe üle (kajastades nii nõustumisi kui ka lahkkelisid) ja koostada tegevusplaan. Kuues on järeletapp, mille käigus tegeletakse plaani seadmisega, mida täpsemalt tuginedes saadud tagasisidele soovitakse arendada ning seatakse eesmärgid. Tuleb tagada pidev protsessi jälgimine ja vajadusel pakkuda abi. (Vukotich 2010: 25-27)



**Joonis 8.** 6-etapiline 360° tagasiside protsess Vukotich (2010: 25-27) alusel.

Antonioni (1996: 25-34) poolt kirjeldatud 360° tagasiside protsess on autori arvates põhjalikum kui Vukotich (2010: 25-27) poolt toodud. Mõlemad rõhutavad aga mitmeid sarnaseid aspekte, näiteks 360° tagasiside protsessi eesmärkide määratlemine; hindajate koolitusvajadus; tulemuste analüüsimine; valmisolek erinevate reaktsioonide tekkele tagasiside andmisel; valik oskuste ja käitumiste vahel, mis esmajärgus vajab arendamist ja tegevusplaani koostamine. Erinevustena näeb autor Antonioni (1996: 25-34) väljatoodu puhul suuremat keskendumist hinnatava enesehindamise võimalusele ning Vukotich (2010: 25-27) puhul ühtse taustsüsteemi tagamist.

Joonisel 9 on toodud arenguveestluse (joonisel vasakul pool) ja 360° tagasiside protsessi (joonisel paremal pool) omavaheline võrdlus, mis toob välja kahe protsessi peamise erinevuse. Arenguveestluse käigus on töötaja hindajaks tema juht, mistõttu tekib juhi-töötaja vaheline infovahetus. 360° tagasiside puhul on töötaja hindajateks mitmed kaaskolleeid (sh võib olla töötaja ise, juht, tema alluvad, kolleegid, tarnijad, kliendid).



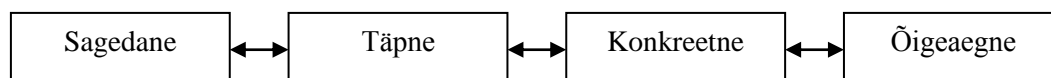
**Joonis 9.** Arenguveestluse ja 360° tagasiside omavaheline võrdlus (autori koostatud Asmuß 2008: 408; Mount *et al.* 1998: 557 põhjal).

Nii arenguveestluse kui ka 360° tagasiside kohta saab tuua mitmeid eeliseid ja puuduseid. 360° tagasiside eelis on hinnangu andmine mitme inimese poolt, võimaldades mitmekülgset tagasisidet. Inimesed, kes töötavad kõige lähedamalt hinnatava töötajaga koos, näevad tema käitumist nii nagu seda ei pruugi juht näha (Pfau, Kay 2002: 56). Sellele tuginedes saab arenguveestluse puudusena tuua välja hinnangu andmise vaid juhilt, kelle teave ei pruugi olla niivõrd mitmekülgne ja terviklik, andes seega ühekülgset tagasisidet. Samas on aga Rogers *et al.* (2002: 45) öelnud, et 360° tagasisidet on peetud aeganõudvaks, palju inimesi haaravaks ja ressursikulukaks. Autor on arvamusel, et arenguveestluse puhul pole eelnevalt nimetatud probleemkohad domineerivad, kuigi mõ-

lemaid protsesse võib pidada, arvestades nende olemust, ajakulukaks. Teisest küljest vaadelduna on välja toodud, et hindajad võivad hinnata hinnatavat leebemalt, soovides saada hinnatava poolehoidu (Jawahar 2006: 24). Arvestades, et 360° tagasiside sisaldab rohkemate inimeste hinnanguid, võib järeldada, et antud protsessi puhul on ka nimetatud probleemi esinemise tõenäosus suurem kui arenguvestluse korral. Küll aga on välja toodud, et juhid võivad olla kõhklevad alluvatele madalate hinnangute andmises tulenevalt võimalikest probleemidest, mis seetõttu kaasneda võivad (Longenecker *et al.* 1987: 190). Autor on arvamusel, et antud probleem võib esineda ka 360° tagasiside puhul erinevate hindajate korral. Pfau, Kay (2002: 57) on toonud 360° tagasiside võimaliku ohuna välja konflikti tekke meeskonnaliikmete vahel. Autori arvates võib taolise olukorrani viia näiteks tagasiside saanud töötaja pahameel kaaskolleeegide suhtes, kes hindasid teda tema enda arvamuse kohaselt ülekohtuselt. Võib juhtuda, et 360° tagasiside puhul pole hinnatavad aspektid kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega (Pfau, Kay 2002: 57). Taoline probleem võib autori arvamuse kohaselt esineda ka arenguvestluste puhul, mistõttu on oluline esmalt määratleda protsessi läbiviimise eesmärgid. Autor on aga arvamusel, et nii arenguvestluse kui 360° tagasiside rakendamine võib viia ka mitmete positiivsete lõpptulemiteni (näiteks motivatsiooni suurenemine), mis on toodud eelnevas alapeatükis käsitletud joonisel 2.

Kui juht näeb, et töötaja tegevust on võimalik läbi suunamise ja juhendamise aidata, et teha tööd paremini, on oluline seda töötajaga arutada sel hetkel, mil see ilmneb. Vastasel juhul süveneb ebasoovitav käitumine, väheneb tegevustulemus ning hiljem, kui toimunud on ettenähtud hindamine (näiteks arenguvestlus) võib selleks hetkeks osutuda antud informatsioon ebaotstarbekaks, olles ajaga oma kasuteguri kaotanud. Autor on arvamusel, et väärtuslik tagasiside tekib juhi ja töötaja vastastikusel koostoimel, tuginedes sagedasele suhtlemisele. Eelnevale tuginedes toob autor välja kolmanda tagasisides-tamisprotsessina FAST-tagasiside, mis keskendub sellele, et tagasiside oleks alati vajadusel töötajale jagatav. FAST on lühend, mis tähistab sõnu sagedane (*frequent*), täpne (*accurate*), konkreetne (*specific*) ja õigeaegne (*timely*). Need on neli elementi (vt joonis 10), mida võidakse tagasiside andmisel pidada oluliseks. (Tulgan 1999: 73, 76) Autor on arvamusel, et organisatsiooni igapäevane töökeskkond võiks baseeruda FAST-tagasisidele, mis võib omakorda kaasa aidata nii arenguvestluse kui ka 360° tagasiside tõhusale läbiviimisele.





**Joonis 10.** FAST-tagasiside neli elementi (Tulgan 1999: 73, 76).

FAST-tagasisidega kaasneb juhendamine, võib tugevneda töötajate usaldusväärus juhi vastu ja suurenda koostöö tõhusus, lisaks eelnevale julgustab antud protsess tulemustele orienteeritud dialoogide pidamist (Tulgan 1999: 73, 76). Autor on arvamisel, et FAST-tagasiside ei pruugi anda eelnevalt nimetatud tulemeid, kui tagasiside andmine on ebaõnnestunud. Näiteks, kui peale tagasiside andmist selgub, et juht ja töötaja on lähtunud erinevatest hindamisstandarditest (töötaja võrdleb end iseendaga, juht aga kaaskolleeegidega), millega võib kaasneda pettumus ja saadud teabe ignoreerimine. Järgnevalt selgitab autor lähemalt FAST-tagasiside nelja elemendi olemust.

Sagedane (*frequent*) ei tähenda, et „mida rohkem, seda parem“ või „mida väiksema vahega tagasisidet antakse, seda parem“. Arvesse tuleb võtta, et töötajad soovivad reguleerida neile antava tagasiside sagedust, sõltudes nende muutuvatest vajadustest. FAST-tagasiside eeldab, et töötaja võimekus ja enesekindlus kasvab saades sagedast tagasisidet. (Tulgan 1999: 76, 77) Buron ja McDonald-Mann (1999: 8) on arvamisel, et sagedane tagasiside annab võimaluse tugevdada positiivset käitumist ja juhib tähelepanu vastuvõetamatu käitumise muutmisele. McCarthy (2012: 56) on öelnud, et tagasiside ühe tulemina soovitakse tagada probleemide lahendamine ehk pakkudes töötajale abi lahendamaks töös esile kerkinud keerdküsimusi. Autor on arvamisel, et sagedasti antud tagasiside võib olla abiks, et tagada probleemide tekkimisel nende kiire lahendamine, näiteks rahulolematu kliendi vajaduste arvestamine ja sobiva lahenduse pakkumine. Samas on aga vajadus sagedasele tagasisidele organisatsiooniti erinev. Näiteks, sagedane tagasiside infotehnoloogia vallas töötava töötaja jaoks võib olla ebavajalik, kuna tegeledes uute rakenduste väljatöötamisega on eelkõige vaja anda aega uurimiseks ning iseseisvust selle teostamisel. Juhipoolne tagasiside taoliste kõrget iseseisvust nõudvate tööülesannete täitmise puhul võib kallutada töötaja tähelepanu ja fookust vajaminevalt kõrvale.

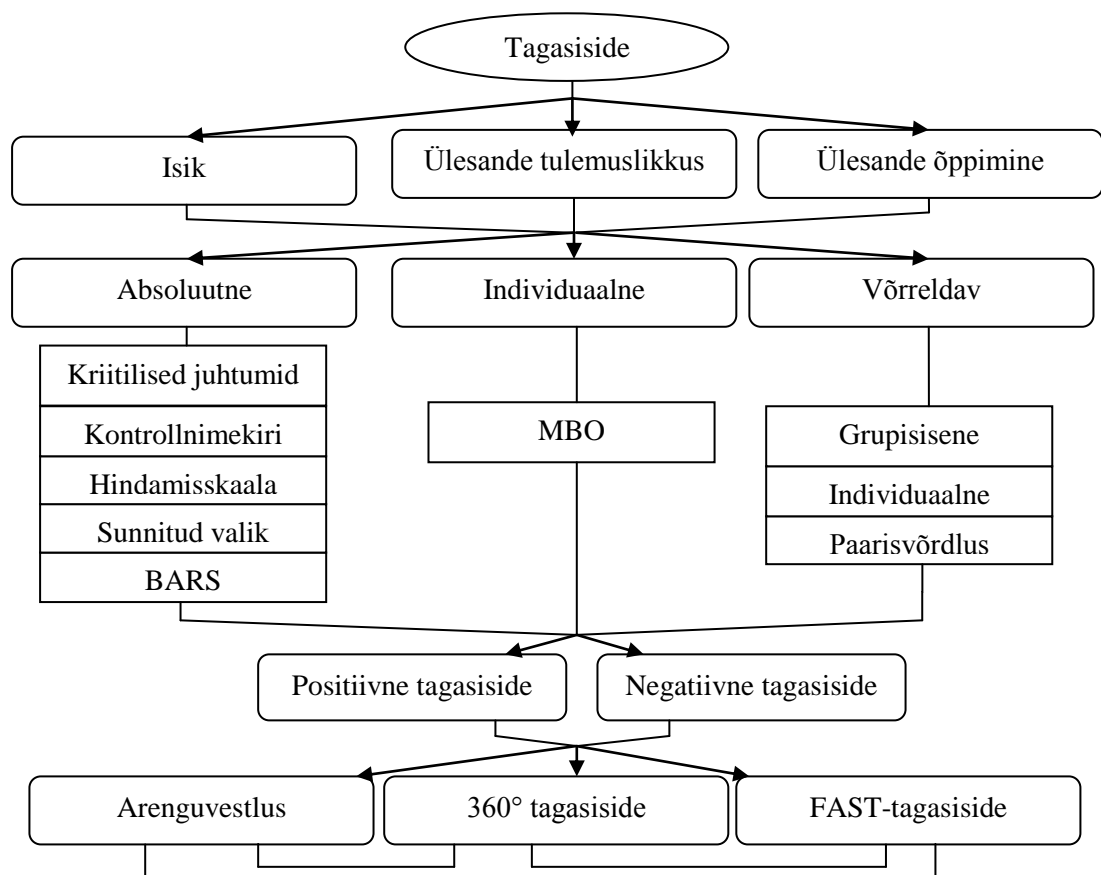
Tulgan on välja toonud, et töötajad usaldavad rohkem ja hindavad kõrgemalt juhte, kes annavad läbimõeldud, tasakaalustatud ja tõest tagasisidet. Seetõttu on oluline ka FAST-

tagasiside teine element, täpsus (*accurate*). Täpsus on vajalik, kuna töötajad juhinduvad oma tööülesannete täitmisel saadud tagasisidest. (Tulgan 1999: 78) Täpsuse puhul saab näitena tuua olukorra, kus klient edastab kaebuse, kuna tellitud kaup pole lubatud tähtpäevaks kohale jõudnud. Sellisel juhul on oluline enne töötajale tagasiside andmist põhjalikult uurida, miks taoline asi võis juhtuda. Peale seda, kui on selginenud asjaolud, miks taoline juhtum aset leidis, saab anda töötajale tagasisidet, tuginedes saadud teabele. Ilma põhjaliku taustauuringuta võib tagasiside andmine edaspidiselt tekitada töötajates umbusklikkust saadava informatsiooni suhtes.

Tagasiside andmisel võib olla probleemiks tagasiside liigne ebamäärasus. Näiteks, kui juht ütleb töötajale, et ta peab näitama välja rohkem pühendumust, on töötajal vaja teada täpsemalt, mida tähendab pühendumus ning millised tegevused sellele kaasa aitavad. (McCarthy 2012: 56) Eelnevalt kirjeldatu olulisust silmas pidades saab välja tuua kolmanda FAST-tagasiside elemendi, milleks on konkreetsus (*specific*). Öeldes töötajatele, mida nad teevad hästi ja mida mitte, pole tagatud piisav täpsus, et suunata neid saavutama häid töötulemusi. Oluline on anda konkreetsed eesmärgid koos tähtaegadega, mis on toodud selgete parameetrite ja tegevussammudega. (Tulgan 1999: 79-80) Konkreetsuse puhul saab näitena tuua olukorra, mil klienditeenindaja peab piisavalt kiirelt vastama kliendi kaebusele. Sellisel puhul on asjakohasem rõhuda, et kliendikaebustele vastamine peab toimuma ühe tunni jooksul, mitte aga toonitama kliendikeskse lähenemisviisi kasutamist. Viimasel juhul ei pruugi töötaja mõista, mida organisatsioon peab kliendikeskseks lähenemiseks ja seetõttu lahendab olukorra vastavalt enda isiklikule tõlgendusele talle öeldust.

McCarthy (2012: 56) peab tagasiside üheks soovitud tulemiks ka töötaja tegevustulemuse toetamist ehk mentorlust, mis hõlmab endas juhendamist ja toetamist, et ülesanded saaksid teostatud võimalikult edutoovalt. Autor on arvamusel, et mentorluse kasulikkuse tagab jagatava tagasiside õigeaegsus (*timely*), mis on ühtlasi ka FAST-tagasiside neljandaks elemendiks. Iga hetkega, mil töötaja tegevustulemuse ja juhi tagasiside ajaline vahe kasvab, kaotab tagasiside oma mõju. Õigeaegne tagasiside annab nii juhile kui töötajale aega vajalike meetmete rakendamiseks. Lisaks ollakse arvamusel, et töötajad õpivad tagasisidest, mis sisaldab hiljuti kogetut ja on asjakohane tööülesande täitmisel. (Tulgan 1999: 81-82) Ka Buron ja McDonald-Mann (1999: 9) kinnitavad eelnevalt väl-

jatoodud, öeldes, et kui soovitakse tugevdada või parandada töötaja käitumist, on oluline antud teemal vestelda siis, kui tehtu on alles juhtunud. Kui töötaja tulemuslikkust arutatakse kord aastas näiteks arenguvestluse käigus, siis võib juhtuda, et pool aastat tagasi asetleidnud situatsiooni kokkuvõtete tegemine või lahenduste pakkumine pole enam asjakohane ning ei pruugi piisava täpsusega meenuda. Lisaks eelnevale lükatakse sellisel juhul puuduste parandamine ja probleemide lahendamine ning soovitud käitumiste süvendamine, levitamine ja arendamine kaugemasse tulevikku, mil on planeeritud kokkusaamine. Autor on koondanud oma nägemuse tagasiside andmise protsessist joonisele 11, kus on toodud neli etappi, mille puhul tuleb tagasiside andjal teha otsus erinevate võimaluste vahel. Tagasiside andmisel tuleks alustada joonise kõige ülemisest etapist (isik, ülesande tulemuslikkus, ülesande õppimine), liikudes järk-järgult joonise alumise ehk viimase etapini (arenguvestlus, 360° tagasiside, FAST-tagasiside).



**Joonis 11.** Tagasiside meetodite valiku protsess (autori koostatud).

Tuginedes joonisele 11, tuleb esmalt määratleda, kas tagasiside andmisel seatakse fookus isiku, ülesande tulemuslikkuse või ülesande õppimise tasandile. Seejärel tuleb määratleda, kas töötajatele hinnangu tegemisel soovitakse lähtuda absoluutsest, individuaalsest või võrreldavast standardist. Iga hindamisstandardi juures saab välja tuua vastavad hindamismeetodid. Absoluutse standardi puhul on võimalik valida kriitiliste juhtumite, kontrollnimekirja, hindamisskaala, sunnitud valiku ja BARS (käitumusliku hindamisskaala) meetodi vahel. Võrreldava standardi puhul saab eristada grupisest, individuaalset ja paarisvõrdluse meetodit ning individuaalsel standardil on meetodiks MBO (eesmärgipärase juhtimise meetod). Mitmekülgne tagasiside võib hõlmata ka kõiki kolme hindamisstandardit üheaegselt. Oluline on siinkohal teavitada töötajat, millisest standardist juht konkreetse hinnangu tegemisel lähtub. Taoline teguviis võib vähendada ebakõlade, möödarääkimiste ja informatsiooni ignoreerimise teket. Peale sobiva hindaamisstandardi ja meetodi valikut saab seada fookuse kas positiivsele (soovitakse suurendada soovitud käitumist), negatiivsele (vähendada ebasoovitavat) või mõlemale tagasiside liigile. Seejärel tuleb otsustada, kas tagasisidet soovitakse jagada arenguestluse, 360° tagasiside või FAST-tagasiside kaudu. Ka tagasisidestamisprotsesside puhul on võimalik ühel organisatsioonil kasutada kõiki erinevaid protsesse. Autor on arvamusel, et kasutusel võiks olla nii arenguestlus kui 360° tagasiside (või üks neist) ning paralleelselt ka FAST-tagasiside, mis oleks töökeskkonda iseloomustavaks teguriks. Autor on arvamusel, et sobiva valiku tegemisele erinevate hindamisstandardite ja tagasisidestamisprotsesside osas aitab kaasa põlvkondadevaheliste iseärasuste uurimine, mille kaudu on võimalik määratleda töötajate täpsemad soovid, et seeläbi anda tagasisidet, mis vastab töötaja vajadustele. Põlvkondadevahelisi erinevusi on käsitletud järgnevas alapeatükis.

### **1.3. Tagasiside andmise spetsiifika eri põlvkondadest töötajate puhul**

Tänapäeva tööjõud hõlmab endas erinevas eas inimesi, millest tulenevalt võib olla ühele olukorrale mitu erinevat nägemust, reageeringut ja lahenduskäiku. Teisisõnu öelduna võib hüpoteetiliselt olla kõigile ühesugune tagasiside andmise viis vastuvõetav ja kasutoovate tagajärgedega vaid ühele kolmandlikule tervikust. Seetõttu on autor analüüsinud käesolevas alapeatükis kolme erisugust põlvkonda, tuues välja nende olemuse, sh erisused, et põlvkondadevahelises kontekstis vaadelda tagasiside andmist töötajale. Autor on

arvamisel, et võttes arvesse tagasiside saaja eripära, tuginedes kuulumisele ühte kolmest põlvkonnast, on võimalik pakkuda töötajale tagasisidet, mida ta vajab ja sellisel kujul nagu ta soovib.

Giancola (2006: 33, 36) on öelnud, et põlvkondadevaheline lähenemine võib olla pigem populaar- kui sotsiaalteaduslik – ta on kirjeldanud, et põlvkondadevahelise teooria eeldused, mille kohaselt isiksus ei muutu ja kõik põlvkonda kuuluvad inimesed kogevad sündmusi ühtemoodi, on puudulikud. Näiteks Specht, Schmukle ja Egloff (2011: 880) on jõudnud järelduseni, et isiksus muutub teatud vanuseetappides, tulenedes nii sisemisest küpsusest kui ka sotsiaalsetest vajadustest ja kogemustest. Ka Allik *et al.* on öelnud, et vaatamata asjaolule, et isiksuseomadused on ajas suhteliselt püsivad, muutuvad nad siiski teatud määral inimese elu jooksul. Isiksuseomaduste puhul väljakujunemisel on pärilikkuse osatähtsus umbes 50%. (Allik *et al.* 2003: 58, 46) Ülejäänud mõjutajad on näiteks perekonna ja sotsiaalsed tegurid, füüsilised omadused, sotsialiseerumise ja identifitseerimise protsess, bioloogilised, kultuurilised ja situatsioonilised tegurid (Karthick 2010: 21-23). Seega võib öelda, et kuigi märkimisväärne osa inimese käitumis- ja reageerimisviisidest tuleneb pärilikkusest, on siiski samaväärne osa ka selles, millises keskkonnas inimene on üles kasvanud.

Howe ja Strauss on kirjeldanud, et tänapäeva 40-aastaselt on vähem ühist temale eelnenud põlvkondadesse kuuluvate 40-aastastega kui tema enda põlvkonda kuuluvatega, keda ühendavad mälestused, keel, harjumused, uskumused ja eluõppetunnid. Põlvkonnad järgivad teatavaid ajaloolisi tendentse, millest tulenevalt on võimalik ennustada tulevikusuundumusi. Selleks, et prognoosida, millised on 40-aastased 20 aasta möödudes, tuleb vaadata praeguseid 20-aastaseid. Ühe või teise põlvkonna eelistused, käitumise jms on kujundanud sündmused või asjaolud tulenevalt eluetapist, kuhu kuulutakse. (Howe, Strauss 2007: 42) Eelnevaga sarnaselt on kirjeldanud põlvkondi ka Glass (2007: 98), kes väidab, et töötajad, olles üles kasvanud erinevatel ajaperioodidel, on erinevate maailmavaadete, ootuste ja väärtushinnangutega, mille tulemusena on kujunenud eelistused üksteisega suhtlemise osas. Käesoleva töö autor on arvamisel, et eri põlvkonnad kannavad endas ainuomaseid jooni, mis eristavad neid teineteisest. Vaadeldes tagasiside andmist tööalases kontekstis aitab põlvkondadevaheline uurimine, võttes arvesse indi-

viidi olemust, leida, millisel viisil ja kuidas anda töötajale tagasisidet, mis vastab tema ootustele ja eelistustele.

Põlvkondade ajaperioodide piiritletus on eri autorite (Reynolds 2005: 13; Glass 2007: 99; Howe ja Strauss 2007: 44) käsitluses mõningal määral varieeruv. Erinevused tulenevad eelkõige põlvkondade algaasta määratlemisest, kuigi ajaperiood hõlmab üldjoontes ühesuguseid aastaid. Autor on oma töös lähtunud ajaperioodidest, mis on välja toodud Howe ja Strauss (2007: 44) poolt alljärgnevalt:

- *The Boom Generation* – sündinud ajavahemikul 1943-1960, praegu vanuses 54-71;
- *Generation X* – sündinud ajavahemikul 1961-1981, praegu vanuses 33-53;
- *The Millennial Generation* – sündinud ajavahemikul 1982-2005, praegu vanuses 9-32.

Howe ja Strauss (2007: 44) on nimetanud ka põlvkonna *The Silent Generation* (sündinud ajavahemikul 1925-1942). Käesolevast tööst on nimetatud põlvkond välja jäetud, kuna antud põlvkonda kuuluvad inimesed on käesoleval hetkel vanuses 72-89 aastat, moodustades Eesti kontekstis pensioniealiste põlvkonna, kellest suurem osa enam tööl ei käi. Howe ja Strauss (2007: 44) on välja toonud ka kõige uuema põlvkonna – *Homeland*, kuhu kuuluvad inimesed, kes on sündinud alates aastast 2005. Arvestades, et antud põlvkonda pole tööalases kontekstis võimalik uurida, pole nimetatud põlvkonda samuti käesolevas töös vaadeldud.

Käesoleva töö raames kasutatakse põlvkondade nimetamisel autoripoolseid tõlgendusi: *The Boom Generation* ehk sõjajärgne põlvkond, *Generation X* ehk võitjate põlvkond ning *The Millennial Generation* ehk millenniumi põlvkond. Käesoleva töö vanim ehk originaalnimetuses *The Boom Generation* on autori poolt nimetatud sõjajärgseks põlvkonnaks, millega saab iseloomustada valdavalt osa nimetatud põlvkonna ajaperioodist. Inglisekeelse nimetuse *Generation X* puhul on kasutusele võetud võitjate põlvkond, millega on iseloomustatud inimesi, kes on sel perioodil Eestis sündinud (Zirnask 2014: 33). Autor on arvamusel, et taoline termin võib tuleneda sellest, et sel ajaperioodil sündinud inimesed alustasid eneseteostamist ajal, mil leidsid aset laulev revolutsioon ja Eesti iseseisvuse taastamine. Käesoleva töö noorima põlvkonna autoripoolne eestikeelne vaste tuleneb inglisekeelsest originaalnimetusest *The Millennial Generation* ehk tõlgituna

millenniumi põlvkond. Antud alapeatükis kirjeldatud ülevaade põlvkondade eripäradest tugineb Ameerika Ühendriikides väljatoodud liigitusele, kus on aluseks võetud sealsed keskkonnamõjud (vt tabel 5), mis võivad olla kujundanud iga põlvkonna omapärad ja erisused.

**Tabel 5.** Ameerika Ühendriikide keskkonnamõjud aastatel 1943-2005

	Sõjajärgne põlvkond (1943-1960)	Võitjate põlvkond (1961-1981)	Millenniumi põlvkond (1982-2005)
Ameerika Ühendriigid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Külma sõda</li> <li>• Vietnami sõda</li> <li>• Kodanikuõiguste rahutused</li> <li>• Tunnistajad poliitiliste nõrkustele, usulistele liidritele ja ärijuhtidele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finantsiline, perekondlik ja ühiskondlik ebakindlus</li> <li>• Kiired muutused, vähe traditsioone</li> <li>• Mõlemad vanemad töötavad või suurenenud lahutuste arvu tõttu kasvanud üksikvanemaga</li> <li>• Koondamise periood</li> <li>• Külma sõja lõpp ja Berliini müüri langemine</li> <li>• Interneti kasv, isiklikud arvutid kodumajapidamistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalne maailm</li> <li>• Planeeritud lapsed (rasestumisvastaste vahendite kättesaadavuse ja aborditegemise levik)</li> <li>• Vanemad jälgivad laste tegemisi</li> <li>• On näinud vanemate koondamisi ja usaldamatust organisatsioonide suhtes</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud Cogin 2012: 2272-2273 põhjal).

Ameerika Ühendriikides on vanima põlvkonna keskkonnamõjudena nähtud mõjutusi tulenevalt Külma sõjast, Vietnami sõjast, kodanikuõiguste rahutustest, olles tunnistajaks ka poliitilistele nõrkustele, usulistele liidritele ja ärijuhtidele. Võitjate põlvkond on aga üles kasvanud finantsilise, perekondliku ja ühiskondliku ebakindlusega, tajudes kiireid muutuseid ja vähe traditsioone. Mõlemad vanemad on töötavad või ollakse kasvanud üksikvanemaga (tol ajahetkel oli suur lahutuste arv). Sündmustena on olnud koondamise periood, Külma sõja lõpp ja Berliini müüri langemine, Interneti kasv, sealjuures isiklike arvutite olemasolu kodumajapidamistes. Millenniumi põlvkond on kasvanud digitaalses maailmas, kus veedetakse Internetis vähemalt kuus tundi päevas. Neid peetakse planeeritud lasteks, kuna rasestumisvastaste vahendite kättesaadavus oli sel ajal suurenenud, samuti levis ka aborditegemise võimalus. Vanemate tähelepanu on suuresti

laste tegemistel. Samuti on sel ajaperioodil koondamisi ja usaldamatust organisatsioonide suhtes. (Cogin 2012: 2272-2273)

Kuna käesoleva töö raames viiakse põlvkondadevaheliste iseärasuste kindlakstegemiseks läbi uuring Eesti kontekstis (vt ptk 2), peab autor vajalikuks anda ülevaade kolme ajaperioodi olulistest sündmustest ka Eesti ajaloos (vt tabel 6). Tähtis on see eelkõige seetõttu, et võimaldab mõista, miks võivad olla Ameerika Ühendriikide ehk antud magistritöö teoreetilise osa ja Eesti ehk empiirilise osa põlvkondadevahelised eelistused tagasiside saamise osas erinevad. Sõjajärgse põlvkonna sündmustena saab välja tuua ligikaudu 70 000 inimese põgenemise üle mere Rootsi ja sealt edasi teistesse riikidesse. Suuremad eestlaste kolooniad tekkisid Rootsis, USAs, Kanadas ja Austraalias (1944). Toimus Eesti vallutamine Nõukogude vägede poolt (1944), viidi läbi järjekordne massiküüditamine 21 000 inimesega (1949), moodustati Eesti pagulasvalitsus (1954), peale Stalini surma vabanesid vangilaagritest eestlased ja naasesid kodumaale (1956). Võitjate põlvkonna sündmustena saab välja tuua venestamisperioodi alguse – haridusasutustele suruti peale vene keelt, Tallinnas toimusid õpilasrahutused (1980). (Bertricaud 2001: 313-315) Sel ajaperioodil toimusid mitmed kultuurielu puudutavad sündmused, näiteks koolinoorte I laulu- ja tantsupidu Tallinnas (1962), Tartus asutati Eesti Spordimuuseum (1963), Tallinnas toimus I ülemaailmne rahvatantsupidu (1963), Tallinnas avati Eesti moodsaime ja suurim kino „Kosmos“ (1964), asutati ENSV Riiklik Noorsooteater (1965) ja Rahvakunstimeistrite koondis Uku (1966), ilmuma hakkas populaarteaduslik ajakiri „Horisont“ (1967), toimus juubelilaulupidu Tartus (1969), avati Tallinna Ajakirjandusmaja (1973), Tallinna Kinomaja, Tartu Ülikooli ajaloo muuseum, Meremuuseum ja Eesti Põllumajandusmuuseum (1981) (Vahtre *et al.* 2007: 289-303), mistõttu võib järeldada, et võitjate põlvkonda iseloomustab ka kultuurielu areng. Millenniumi põlvkonna ajaperioodil toimus kampaania fosforiidikaevanduste rajamise vastu, mis avas tee mõttele Eesti eraldumise kohta Nõukogude Liidust. Lisaks muutus Eesti ajakirjandus vabamaks (1986-1987). Asutati Rahvarinne, võeti vastu suveräänsusdeklaratsioon, millega sätestatakse Eesti seaduste ülimalikkus nõukogude seaduste suhtes (1988). Toimus Molotovi-Ribbentropi pakti tagajärgi meenutav aktsioon: läbi Balti riikide kulges üle 600 km pikkune inimkett, nn Balti kett (1989). Eesti Ülemnõukogu kuulutas Eesti Nõukogude Liidust sõltumatuks (1991). (Bertricaud 2001: 313-315) Eestist saab NATO ja Euroopa Liidu liikmesriik (Vahtre *et al.* 2007: 354).



**Tabel 6.** Eestit puudutavad sündmused ajaperioodil 1943-2005

	Sõjajärgne põlvkond (1943-1960)	Võitjate põlvkond (1961-1981)	Millenniumi põlvkond (1982-2005)
Eesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põgenemine</li> <li>• Nõukogude väed vallutavad Eesti</li> <li>• Massiküüditamine</li> <li>• Pagulasvalitsus</li> <li>• Vabanemine vangilaagritest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algab venestamisperiood</li> <li>• Õpilasrahutused</li> <li>• Kultuurielu areng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajakirjandus vabam</li> <li>• Rahvarinne, suveräänsusdeklaratsioon</li> <li>• Balti kett</li> <li>• Eesti iseseisvus</li> <li>• NATO ja Euroopa Liidu liikmesriik</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud Bertricaud 2001: 313-315; Vahtre *et al.* 2007: 289-303, 354 põhjal).

Lisaks eelnevalt toodule on autor arvamisel, et põlvkondade omapärade kujunemisel võib olla oluline roll tehnoloogia arengul (näiteks telefonide, arvutite levik) vaadeldavate ajaperioodide vahel, millest tulenevalt võib oletada, et esineda võivad erinevused näiteks suhtlemisviiside osas. Noorima põlvkonna puhul on täheldatud järjest suuremat suhtlemist arvuti vahendusel, samas kui vanim ja keskmine põlvkond on üles kasvanud pigem suheldes vahetu kontakti käigus. Järgnevalt tutvustatakse nimetatud põlvkondi lähemalt. Siinkohal tuleb tähelepanu pöörata asjaolule, et suures osas on põlvkondade käsitlemine Ameerika Ühendriikide autorite keskne ja sealset ajaloolist ja kultuurilist tausta arvestav. Seega ei saa otseselt sealseid tähelepanekuid üks-ühele Eesti kontekstile laiendada.

Esimesena kirjeldatakse sõjajärgset põlvkonda, kelle liikmed jäävad vanusevahemikku 54-71 aastat. Võib oletada, et teatud osa inimestest vanuses 72 ja rohkem samuti töötavad, kuid arvestades, et nad kuuluvad ühiskondlikus mõistes pensioniealiste hulka, ei ole neid hõlmav põlvkond käesoleva töö raames vaadeldav. Seetõttu võib antud kontekstis pidada sõjajärgset põlvkonda hetkel vanimaks tööturul olevaks põlvkonnaks. Durkin (2004: 26) iseloomustab sõjajärgset põlvkonda materialistlike, enesekesksete ja autonoomiat mitte hindavatena, kes elavad, et töötada oma elustiili tarbeks. Sõjajärgne põlvkond väärtustab meeskonnatööd, grupisiseseid diskussioone ning ettevõttele pühendumust ja lojaalsust, töö vaatlemine lähtub protsessile suunatud perspektiivist, edu saavutatakse läbi ohverdamise ning eelistatud on pikaajaline töösuhe (Jorgensen 2003: 43). Sõjajärgset põlvkonda motiveerivad laused on need, millega rõhutatakse töötaja panuse olulisust ja ainulaadsust (*your contribution is important and unique*), vajadust (*we need*

*you*) ja ühtekuuluvustunnet (*you're one of us*). Enim hinnatakse abi pensionilejäämise planeerimisel ja selle paindlikke valikuid, koolitust, loomepuhkust. (Reynolds 2005: 15) See on põlvkond, kes Ameerika Ühendriikide kultuuriruumis on tuntud kui lillelaste põlvkond. Neid on iseloomustatud kui lihtsaid, loomulikke ja siiraid, kes soovisid saavutada ühiskondlikku vabadust ning elada elu õnnelikult, vabanedes sõjajärgsetest keldustest.

Sõjajärgsele põlvkonnale järgneb võitjate põlvkond, kelle liikmed jäävad vanusevahe- mikku 33-53 aastat. Lähtudes Ameerika Ühendriikide kontekstist on välja toodud, et võitjate põlvkonda kuuluvad on kokku puutunud arvutitega juba lapseas, olles nendega üles kasvanud. Sellest tulenevalt on tehnoloogia muutnud neid kannatamatuteks. Tarkvara ja Internet on võimaldanud neile kohest tagasisidet, mille tõttu on nende tähelepanuvõime väiksem võrreldes eelnevate põlvkondadega, olles harjunud kohese tunnustamisega. Nad soovivad koheseid tulemusi, hindavad iseseisvust, ei poolda järelevalvet ning töötavad selleks, et elada. Nad ei ole püsinud ettevõttes, kui nad tunnevad, et neid ei ole edutatud nii kiirelt nagu nende arvates õiglane oleks või kui neil ei võimaldata pidevalt õppida ja areneda. (Durkin 2004: 26) Autori arvates võivad antud põlvkonnast pärinevate inimeste tunnused erineda eestlaste omast, kuna Eestis levisid arvutid kodumajapidamistes pigem 21. sajandi algaastatel, mistõttu nende mõju avaldumine lükkub pigem hilisemasse perioodi. Võitjate põlvkonda motiveerivad laused on need, mis rõhutavad töö tulemusi, mitte aga töötunde (*„we look at your results, not how many hours you're in the office“*), arenguvõimalusi (*„you do particularly well at this and we want to give you an opportunity to learn and grow“*) ja elurõõmu (*„we don't take ourselves too seriously and try to have some fun along the way“*). Enim hinnatakse oskuste arendamist ja kohest tagasisidet, materiaalseid auhindu, paindlikku töökorraldust ja positiivset töökeskkonda. (Reynolds 2005: 15)

Käesoleval hetkel on tööturul kõige noorem põlvkond millenniumi põlvkond, kelle liikmed on kuni 32-aastased. Arvestades, et antud ajaperioodist pärinevad eestlased on üles kasvanud peale Nõukogude Liidu lagunemist ja olnud tulenevalt kiirest infotehnoloogilisest arengust avatud maailmas, võib oletada, et antud põlvkonna puhul järgnevalt välja toodavad järeldused ühilduvad ka Eesti konteksti. Millenniumi põlvkonda on kirjeldatud enesekindlate, edule orienteeritute ja sotsiaalsetena. Nad tunnevad hästi tehnoloogi-

giat, suudavad tegeleda mitme asjaga üheaegselt, soovides töötada keskkonnas, mis väärtustab nendepoolset panust. Nad usuvad, et töö- ja eraelu saab ühildada eduka karjääriga. (Reynolds 2005: 14) Autori arvates saab siinkohal tähelepanu pöörata ka sellele, et kui varasemalt rõhutati töö ja pereelu tasakaalu tähtsust, siis hiljem on hakatud pidama oluliseks ka inimese enda vajadusi ja huve, mis on aluseks nii eraeluliste kui tööalaste otsuste langetamisel. Millenniumi põlvkond soovib muuta maailma paremaks kohaks ning sellest tulenevalt valivad paljud neist oma töö ja hobi vastavalt sellele, et oleks võimalik antud missiooni täide viia. Sarnaselt võitjate põlvkonnaga motiveerib ka millenniumi põlvkonda võimalus õppida ja soov saada koheseid tulemusi. Nad on uudishimulikud ning soovivad teada põhjuseid. Nad usuvad, et suudavad oma unistused täide viia ning on harjunud saama, mida tahavad. Nad järgivad hästi korraldusi, kuna suur osa nende senisest elust on vanemate ja õpetajate poolt planeeritud. (Durkin 2004: 26-27) Millenniumi põlvkonda motiveerivad laused on need, mis rõhutavad väärtusliku panuse andmise võimalust („*you can make a valuable contribution here*“), kiirust („*we want to get you ‘up-to-speed’ quickly*“) ja töötamist koos säravate ja loominguliste inimestega („*you can work with bright, creative people and mentors*“). Enim hinnatakse õppe- ja arenguvõimalusi, usaldusväärseid eeskujusid, töö- ja eraelu tasakaalu. (Reynolds 2005: 16)

Kolme põlvkonna kõrvutused on autor koondanud tabelisse 7. Sõjajärgne põlvkond eelistab nõuandvat, võitjate põlvkond juhendavat ja millenniumi põlvkond kaasavat juhtimisstiili (Cogin 2012: 2273). Mida vanem põlvkond seda tugevamad on liikmete sotsiaalsed ja nõrgemad tehnilised oskused (Cogin 2012: 2277-2278; Bennett *et al.* 2012: 281). Sõjajärgsesse põlvkonda kuuluvad võivad kujuneda töönarkomaanideks ehk elavad, et töötada ning võitjate põlvkond püüab leida tasakaalu töö-ja eraelu vahel ehk töötavad, et elada (Cogin 2012: 2275, 2277; Durkin 2004: 26). Kui millenniumi põlvkonnal ei õnnestu tasakaalu saavutada ja tuleb teha valik töö ning eraelu vahel, otsustavad nad viimase kasuks ehk töö pole ainus prioriteet (Cogin 2012: 2275, 2277; Bennett *et al.* 2012: 281). Omavahelises suhtlemises eelistab noorim põlvkond e-kirjade ja tekstisõnumite kasutamist, keskmine põlvkond võib tulenevalt olukorrast eelistada nii näost-näku suhtlemist kui e-kirjade kasutamist, vanim põlvkond eelistab aga kokkusaamisi (Cogin 2012: 2277-2278) ja ka telefoni teel suhtlemist (Lancaster, Stillman 2002: 267). Kui millenniumi põlvkond töötab iseseisvalt hästi ja meeskonnas veelgi paremini (Cogin

2012: 2277), siis sõjajärgne põlvkond eelistab meeskonnatööd ja võitjate põlvkond üksi töötamist (Yu, Miller 2005: 37; Bennett *et al.* 2012: 281). Sõjajärgne põlvkond on lojaalne tööandjale, võitjate põlvkond elukutsele või karjäärile (Yu, Miller 2005: 37; Cogin 2012: 2276-2277). Millenniumi põlvkonna puhul on töö autor arvamusel, et nende lojaalsus kuulub tööandjale, kes on panustanud nende juhendamisse ja arendamisse. Eelnevat kinnitab ka Durkin (2004: 27), kes on välja toonud, et millenniumi põlvkond on lojaalne ja töötab palju, kui neid juhendatakse ja tunnustatakse nende intelligentsust ja soovi töötada ettevõtte heaks. Sõjajärgne põlvkond keskendub pigem protsessile kui tulemustele ning võitjate põlvkond hoopiski tulemusele kui protsessile (Bennett *et al.* 2012: 281). Arvestades antud alapeatükis kirjeldatud olemust millenniumi põlvkonnast, on autor arvamusel, et nad keskenduvad pigem tulemusele kui protsessile.

**Tabel 7.** Põlvkondadevaheline võrdlus teoreetiliste kirjandusallikate põhjal

	Sõjajärgne põlvkond (1943-1960)	Võitjate põlvkond (1961-1981)	Millenniumi põlvkond (1982-2005)
Juhtimisstiil	Nõuandev	Juhendav	Kaasav
Tagasiside vajadus	Vähene	Kohene	Igapäevane
Oskused	Tugevad sotsiaalsed, nõrgad tehnilised	Tehnilised tugevamad kui sotsiaalsed	Tehnilised tugevamad kui sotsiaalsed
Töö-ja eraelu	Töönarkomaanid	Otsivad tasakaalu	Eelistavad lähedasi
Iseseisvus või meeskonnatöö	Meeskonnatöö	Üksi töötamine	Üksi hästi, teistega veelgi paremini
Suhtlemine	Näost-näkku, telefon	Näost-näkku või e-kirjad	E-kirjad, tekstisõnumid
Lojaalsus	Tööandja	Elukutse või karjäär (oskused)	Tööandja
Edutamine	Samm-sammult	Kiirelt	Kiirelt
Suhtumine töötamisse	Elavad, et töötada	Töötavad, et elada	Töö pole ainus prioriteet
Töökeskkond	Hierarhiline struktuur	Mitteformaalne	Mitteformaalne
Keskendumine	Pigem protsessile kui tulemusele	Pigem tulemusele kui protsessile	Pigem tulemusele kui protsessile

Allikas: (Yu, Miller 2005: 37; Durkin 2004: 27; Cogin 2012: 2272-2278; Kunreuther 2003: 452; Bennett *et al.* 2012: 281; Ng, Schweitzer, Lyons 2010: 288; Lancaster, Stillman 2002: 267; autori koostatud).

Võitjate põlvkond soovib võimalikult kiiret edutamist, samas kui sõjajärgsele põlvkonnale meeldib samm-sammult areneda (Yu, Miller 2005: 37). Arvestades, et millenniumi põlvkonda iseloomustab kiire tüdinemine (Bennett *et al.* 2012: 281), võib järeldada, et

neile on oluline kiire edutamine. Ka Ng, Schweitzer ja Lyons on välja toonud, et millenniumi põlvkonnal on kõrged ootused kiire edutamise ja palgatõusu suhtes (2010: 288). Sõjajärgne põlvkond eelistab töökeskkonnas hierarhilise struktuuri olemasolu, võitjate põlvkond mitteformaalset keskkonda (Kunreuther 2003: 452) ning millenniumi põlvkond sarnaselt võitjate põlvkonnale mitteformaalsust (Bennett *et al.* 2012: 281). Vaadeldes põlvkondadevahelisi erinevusi tagasiside kontekstis, saab välja tuua, et sõjajärgne põlvkond eelistab vähesel määral tagasisidet (Cogin 2012: 2273), võitjate põlvkond kohest (Cogin 2012: 2273; Durkin 2004: 27) ja millenniumi põlvkond igapäevaselt saadavat tagasisidet (Cogin 2012: 2273). Järgnevalt keskendub autor täpsemalt põlvkondadevahelistele erinevustele, mis puudutab tagasiside andmist tööalases kontekstis. Tuginedes eelnevalt kirjeldatud põlvkondade olulistele tunnustele, vaatleb autor põlvkondadevahelisi erinevusi tagasiside andmise kontekstis, mis tulevad ilmsiks iseseisvuste tegurite ja olukordade käigus: tagasiside sagedus; juhendamise, sh juhtnööride vajalikkus; tagasiside edastamise viis; avatus kogemuste jagamisel.

Glass (2007: 101) on arvamusel, et sõjajärgse põlvkonna liikmete jaoks piisab vähesel määral tagasisidest, et olla oma töös edukad, mida kinnitavad ka Lancaster ja Stillman (2002: 255-256, 262), öeldes, et töötulemuste hindamisega tegeleb sõjajärgne põlvkond üks kord aasta jooksul. Tuginedes tabelile 7 saab väita, et nii võitjate kui ka millenniumi põlvkond peab aga vajalikuks vahetut tagasisidet oma töö kulgemise ja tulemuste kohta. Nii Howe ja Strauss (2007: 50) kui ka (Glass 2007: 101) on välja toonud millenniumi põlvkonna vajaduse saada pidevat tagasisidet. Sõjajärgne ja võitjate põlvkonna tagasiside saamise sageduse vajalikkust saab kirjeldada järgneva näite baasil. Toimub koosolek, kus osalevad nii sõjajärgsesse põlvkonda kuuluv liige (juht) kui ka võitjate põlvkonda kuuluvad liikmed (töötajad). Töötajatel on koostatud projekt, mille allkirjastab juht. Peale koosolekut suundub juht enda tööruumi, et tegeleda uute vajaminevate toimetustega. Mõni hetk hiljem aga pöördub töötaja tema poole, küsides, kas neil oleks võimalik rääkida projekti edenemisest. Võitjate põlvkond eelistab vahetut tagasisidet, mis on aga sõjajärgse põlvkonna jaoks tülikas, kuna nad soovivad projekti kulgu arutada selleks kokkulepitud ajal. Eelnevale näitele tuginedes saab jõuda järelduseni, et võitjate põlvkond soovib saada kohest tagasisidet ehk kuidas neil just käesoleval hetkel läheb, see-eest aga sõjajärgne põlvkond on valmis ootama kokkulepitud kohtumiseni. (Lancaster, Stillman 2002: 256-257)

Kõik kolm põlvkonda hindavad ettevõttesisest juhendamist. Sõjajärgset põlvkonda motiveerib võimalus juhendada nooremaid kaaskolleege. Millenniumi põlvkond eelistab juhendajateks pigem sõjajärgsest põlvkonnast pärinevaid kaaskolleege kui enda eakaaslast. (Cogin 2012: 2275) Eriti oluliseks peab juhendamise vajalikkust millenniumi põlvkond. Nad väärtustavad suhtlusalteid juhte, kes pööravad tähelepanu ülesannete selgitamisele (Lancaster, Stillman 2002: 261). Saades täpsed ja üksikasjalikud juhised, tunneb millenniumi põlvkond, et on võimeline olema oma tegevustes edukas (Glass 2007: 101; Howe, Strauss 2007: 50). Võrdlusena eelmainitule võib aga sõjajärgsest põlvkonnast pärinev töötaja tunda end haavatuna, kui saab konkreetseid juhtnõureid ülesande täitmiseks. Samas olukorras olev millenniumi põlvkonnast pärinev töötaja aga tunneb end kohmetu või eksinuna. (Glass 2007: 101) Antud olukorras võivad tekkida vastuolud, kui juhtival kohal on millenniumi põlvkond ja alluvaks sõjajärgne põlvkond (või vastupidi), mistõttu võib juht käituda juhiste andmisel lähtudes enda tõekspidamistest, mis aga ei pruugi ühtida alluva omaga. Seetõttu on tagasiside andmisel oluline võtta arvesse, milline on töötaja vajadus juhtnõure saamisel.

Tulenevalt pidevast tehnoloogilisest arengust on tekkinud põlvkondadevahelised erinevused ka tagasiside andmise viiside eelistustes. Sõjajärgne põlvkond eelistab suhelda näost-näku (Glass 2007: 101) või telefoni teel (Lancaster, Stillman 2002: 267), võitjate põlvkond kas näost näku (Cogin 2012: 2277) või e-kirja teel (Lancaster, Stillman 2002: 267). Nii sõjajärgne kui ka võitjate põlvkond valib kommunikatsioonivormi vastavalt sellele, mida vajamineval momendil tõhusaimaks peavad. Millenniumi põlvkond eelistab näost-näku ja telefoni teel suhtlemisele informatsiooni vahetamist e-kirjade või mõne muu digitaalse sõnumi edastamisviisi kaudu. (Glass 2007: 101)

Põlvkondadevahelised erinevused ilmnevad ka avatuses jagada läbielatud isiklikke sündmusi kaastestiga. Võitjate põlvkonna jaoks on vastuvõetav, kui tema kohta antud negatiivset tagasisidet arutatakse teiste juuresolekul, sõjajärgse põlvkonna jaoks oleks antud teguviis aga alandav ja häbistav (Lancaster, Stillman 2002: 263). Millenniumi põlvkond on üles kasvanud digitaalse keskkonnaga, veetes Internetis suure osa päevast, kus on kättesaadav pidev sündmuste (informatsiooni, meelelahutuse, kontaktide) seeria. Nad on enesekindlad, väljendavad oma arvamust ja on sotsiaalselt aktiivsed. (Cogin 2012: 2272, 2276) Eelnevale tuginedes on autor arvamusel, et millenniumi põlvkonna

jaoks on sarnaselt võitjate põlvkonnale vastuvõetav, kui nende tulemusi arutatakse teistegi juuresolekul, kuna nad on harjunud jagama ja vastu võtma informatsiooni, mis on edastatav või kättesaadav kiirelt Internetikeskkonnas, kuhu on koondunud suur hulk inimesi.

Võitjate ja millenniumi põlvkond on seisukohal, et vanemad (sõjajärgne põlvkond) tegelevad liigselt dokumentatsiooniga. Seevastu aga sõjajärgne põlvkond on arvamusel, et ei mõisteta dokumenteerimise olulisust. Tagasiside, mida võitjate põlvkond peab informatiivseks, näib sõjajärgsele põlvkonnale hoopiski ametliku ja moraalse nõuandena. Tagasiside, mis on sõjajärgse põlvkonna jaoks aus ja läbimõeldud, tundub liigselt poliitiline võitjate põlvkonna jaoks. Tagasiside, mida võitjate põlvkond peab ausaks ja vahetuks, võib olla ülejäänud põlvkondade arvamuse kohaselt järelemõtlematu. (Lancaster, Stillman 2002: 260-261, 272)

Tuginedes iga põlvkonna olemusele saab välja tuua, millised võivad olla nende eelistused eelnevas alapeatükis (vt ptk 1.2) käsitletud hindamisstandardite (absoluutne, võrreldav, individuaalne standard) ja tagasisidestamisprotsesside (arenguestlus, 360° tagasiside, FAST-tagasiside) osas (vt tabel 8). Sõjajärgsele põlvkonnale piisab vähesel määral tagasisidest ning nad on valmis ootama selle saamist kuni planeeritud kokkusaamiseni, millest tulenevalt usub autor, et antud põlvkonnale on kohane eeskätt arenguestluste läbiviimine. Kuna sõjajärgne põlvkond eelistab pigem meeskonnatööd, on autor arvamusel, et hindamisstandarditest on sobilikum võrreldav standard.

Võitjate põlvkond ei tunne seotust formaalsete tagasiside andmise viisidega, mis toimuvad kord kuue kuu või ühe aasta järel. Nad on välja toonud, et nende esinemissagedus on harv ning sellest tulenevalt pole saadav tagasiside täpne, konkreetne ja õigeaegne, kajastades pigem isiksusest tulenevaid küsimusi kui töö tulemuslikkust. Lisaks eeltoodule on nad arvamusel, et tihti peale nii juhid kui töötajad püüavad selle käigus kaitsta iseenda huve, mistõttu väheneb avameelsus. Arvestades võitjate põlvkonna loomust, on neile sobilik FAST-tagasiside. Antud viis on sobilik, kuna hõlmab ja arvestab aspekte, mida võitjate põlvkond peab oluliseks – a) tagasiside andmine, kui on jõutud tulemuseni; b) topeltkontroll enne tagasiside (nii positiivne kui negatiivne) andmist; c) keskendumine hinnangu üksikasjadele, andes juhiseid arendamiseks; d) tagasiside andmine, mil see on asjakohane. (Tulgan 1997: 63-64) Arvestades, et võitjate põlvkond eelistab

meeskonnatööle iseseisvat töötamist ja on orienteeritud võimalikult kiirele arengule, on autor arvamisel, et hindamisstandarditest on sobilik kasutada kas absoluutset või individuaalset standardit.

Millenniumi põlvkonna jaoks on liiga harva, kui tagasisidet saadakse iga poole aasta järel toimuvate hindamiste käigus. Nad soovivad teada kohe, mil nad on saavutanud häid tulemusi. Millenniumi põlvkond soovib saada sagedast tagasisidet, sealhulgas on vaja pöörata tähelepanu abi pakkumisele, premeerimisele innovaatiliste ja asjakohaste riskide võtmise eest, mentorlusele ning panustamisele meeskonnale orienteeritud kultuuri. (Gilbert 2011: 1) Eelnevale tuginedes on autor arvamisel, et millenniumi põlvkonna vajadusi arvestades on nende jaoks kõige sobilikum kasutada FAST-tagasisidet. Võttes arvesse nende kõrget sotsiaalsust, peab autor sobilikuks kasutada ka 360° tagasisidet, mis on eriti relevantne töökeskkondades, kus töötatakse meeskonnas ning erinevate tööülesannete täitmisel on töötaja vaadeldav mitme juhi poolt. Kuna millenniumi põlvkond töötab hästi nii iseseisvalt kui grupis, arwab autor, et hindamisstandarditest tuleks vastavalt vajadusele kasutada nii absoluutset, individuaalset kui ka võrreldavat standardit. Tuginedes käesolevas alapeatükis väljatoodule, on autor koondanud kolme põlvkonna tunnused tagasiside andmise osas tööalases kontekstis tabelisse 8.

**Tabel 8.** Põlvkondadevaheline võrdlus, lähtudes tagasiside andmise kontekstist

	Sõjajärgne põlvkond (1943-1960)	Võitjate põlvkond (1961-1981)	Millenniumi põlvkond (1982-2005)
Tagasiside andmise sagedus	Kord aastas	Pidev	Pidev
Eelistatav viis info vahetamiseks	Silmast-silma või telefon	Silmast-silma või e-kiri	E-kiri või muu digitaalne sõnum
Sobivaim juhendamiseviis	Juhendajad	Mentorlus	Mentorlus, kindlad juhtnöörid
Dokumentatsiooni kasutamise eelistus	Palju	Vähe	Vähe
Privaatsus	Oluline	Vähemoluline	Vähemoluline
Sobivaim hindamisstandard	Võrreldav	Individuaalne, absoluutne	Absoluutne, individuaalne, võrreldav
Sobivaim tagasisidestamisprotsess	Arenguveestlus	FAST-tagasiside	FAST-tagasiside, 360° tagasiside

Allikas: (autori koostatud).



Sõjajärgne põlvkond eelistab tagasiside saamist kord aastas ja rohke dokumentatsiooni-ga, võitjate ja millenniumi põlvkond aga soovivad saada pidevat tagasisidet ja vähest dokumentatsiooni. Nii sõjajärgne kui ka võitjate põlvkond väärtustavad info vahetamis-viisina silmast-silma suhtlemist. Peale selle eelistab sõjajärgne põlvkond informatsiooni vahetamist telefoni teel, võitjate põlvkond aga e-kirja teel. Millenniumi põlvkond soo-vib teavet vahetada kas e-kirja või mõne muu digitaalse sõnumi edastamisviisi kaudu. Sõjajärgne põlvkond on pigem kaaskolleegeide juhendajateks ning nii võitjate kui mil-lenniumi põlvkond hindavad mentorluse olemasolu. Privaatsus on eriti oluline sõjajärg-sele põlvkonnale ning vähemoluline nii võitjate kui millenniumi põlvkonna jaoks. (vt tabel 8)

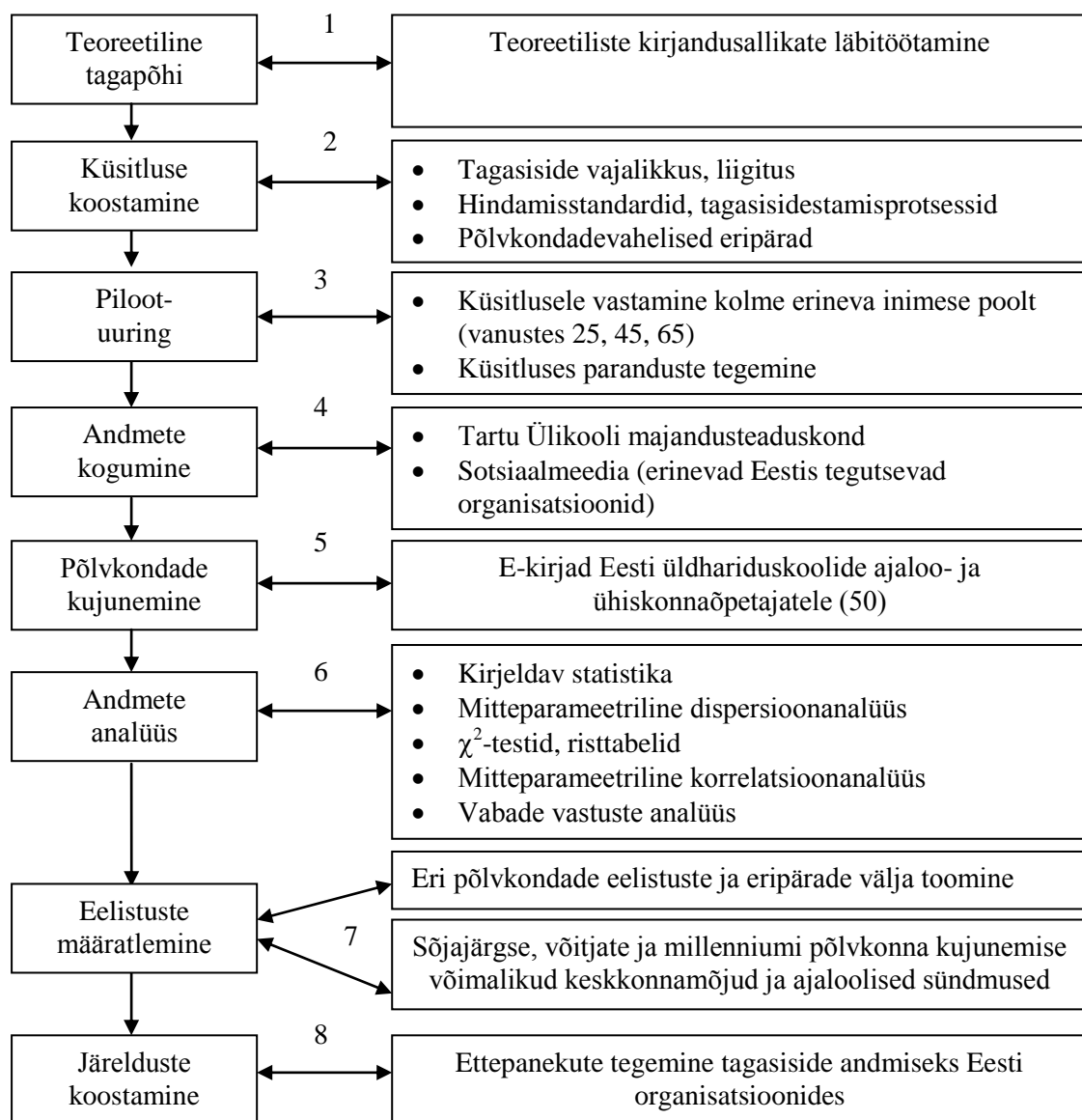
Käesoleva magistritöö käigus on välja toodud tagasiside meetodite valiku protsess, mida on kujutatud joonisel 11 (vt ptk 1.2). See sisaldab endas organisatsioonisiselt mitmete oluliste valikute tegemist – näiteks millist hindamisstandardit ja -meetodit kasutada töö-taja tegevustulemuse hindamiseks või läbi millise tagasisidestamisprotsessi vajalik informatsioon töötajani edastada. Otsuse tegemisel on oluline arvestada töötaja vajadus-tega. Tänapäeva mitmekesisel töökeskkonnas on erinevas eas inimesi, kelle vajadused ja soovid võivad erineda. Näiteks 20-aastane töötaja võib olla erinev oma 50-aastasest kolleegist, kuna nad on üles kasvanud eri ajastutel, mistõttu võib erineda ka nende nä-gemus sellest, kui tihti ja millisel viisil nad sooviksid saada tagasisidet oma tööülesan-nete täitmisest. Autori arvates aitab töötajate vajadusi arvestada põlvkondadevaheliste erisuste kindlakstegemine. Määratledes eri põlvkondade eelistused ja eripärad, saab see-läbi tõhustada tagasiside andmist, tehes töötaja jaoks tagasiside andmise protsessis va-likuid, mis vastavad tema vajadustele. Kuna käesolev alapeatükk põhineb peamiselt Ameerika Ühendriikide kirjandusel, on oluline arvestada asjaolu, et käesoleva töö teo-reetilises osas toodud kirjeldus põlvkondadest ei pruugi kattuda empiirilises osas saada-vate tulemustega, kuna uuring viiakse läbi Eesti kontekstis. Nimetatud uuringu tulemus-tele baseerudes tuuakse välja, millised on eri põlvkondade omapärad ja eelistused taga-side andmise osas. Tuginedes saadud tulemustele on võimalik teha ettepanekuid tagasiside andmiseks.

## **2. TAGASISIDE ANDMINE LÄHTUDES PÕLVKONDADE ERIPÄRADEST EESTI PÕHJAL**

### **2.1. Ülevaade valimist ja uurimismeetodist**

Käesoleva magistritöö empiirilise osa fookus seisneb eri põlvkondade (sõjajärgne, võitjate, millenniumi ehk vastavalt käesoleva töö vanim, keskmine ja noorim põlvkond) iseärasuste määratlemisel, millele tuginedes koostatakse ettepanekud tagasiside andmiseks organisatsioonides. Eri põlvkondade eelistuste välja toomine baseerub tagasiside meetodite valiku protsessile, mis on autori poolt koostatud alapeatükis 1.2 (vt joonis 11). Andmed kogutakse Eestis tegutsevate organisatsioonide töötajate seas, mistõttu on oluline pöörata tähelepanu põlvkondade kujunemisel olulist rolli mängida võinud keskkonnamõjude ja ajalooliste sündmuste ülevaate andmisele. Teoreetilises osas on, tuginedes kirjandusallikatele, koostatud ülevaade kolme ajaperioodi vältel Eestit puudutavatest juhtumustest. Lisaks eelnevale kogub autor ka ekspertarvajate hinnanguid, millised sündmused nimetatud perioodidel võisid avaldada enim mõju põlvkondade kujunemisele. Antud alapeatükis tutvustatakse uuringu läbiviimist ja selle tarvis koostatud küsimustikku. Lisaks eelnevale tuuakse välja valimi kirjeldav statistika ja analüüsi teostamiseks kasutatavad meetodid.

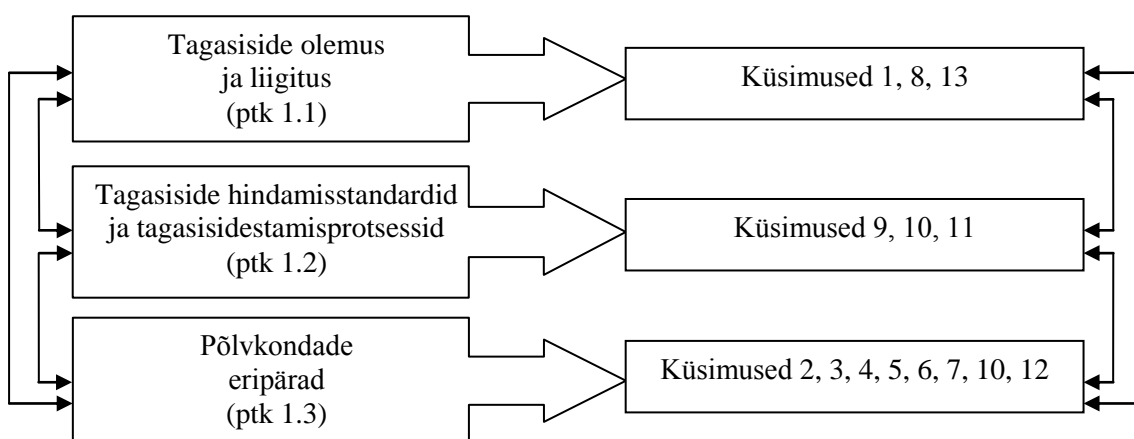
Nimetatud magistritöö empiiriline osa koosneb kokku kaheksast etapist, mille järjestus ja lühikirjeldus on toodud joonisel 12. Esimese etapina on nimetatud joonisel toodud teoreetiliste kirjandusallikate läbitöötamine, mille tulemused kajastuvad käesoleva magistritöö esimeses peatükis ning on aluseks teise ehk empiirilise osa koostamiseks. Empiirilise osa teostamise teine etapp hõlmab endas küsitluse komplekteerimist. Valminud küsitlus ei tugine ühelegi varasemalt loodud meetodile, vaid kogu kontseptsioon on koostatud autori poolt, baseerudes käesoleva magistritöö teoreetilisele osale.



**Joonis 12.** Magistritöö empiirilise osa teostamine etappides (autori koostatud).

Ankeedis on kokku 13 küsimust, millest valikvastustega küsimusi on kaheksa. Soovides vormistada küsimusi võimalikult kompaktselt, on neli küsimustest esitatud tabelina. Sellest kahe küsimuse puhul on uurimuses osalejal võimalik anda vastus, kuivõrd ta nõustub etteantud väitega (täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus). Ülejäänud kahe küsimuse puhul tuleb järjestada (kõige eelistatum, keskmine eelistus, kõige vähem eelistatum) vastavalt oma eelistustele ettetoodud tagasisidestamisprotsessid ja tagasiside andmise viisid. Lisaks eelnevale on toodud skaala ühest kümneni ning vastajal tuleb antud skaalale tuginedes anda oma hinnang, milline on regulaarselt saada-va tagasiside mõju töölasele tulemuslikkusele. Küsimustiku täitmisel on vastajal soovi

korral võimalus lisada oma põhjendus või kommentaar. Vastanutel paluti märkida ka vanus, sugu, ametikoht, tööstaaž, haridus ja emakeel. Vanus on oluline, et teada, millisesse põlvkonda vastanu kuulub. Ülejäänud sotsiaaldemograafilised tunnused tagavad võimaluse kontrollida, kas valim on piisavalt mitmekesine. Küsimustik on koostatud autori poolt tuginedes teoreetilises kirjanduses enim esinevatele põlvkondade erisusi kirjeldavatele tunnustele. Seetõttu on joonisele 13 koondatud iga küsimuse seos konkreetse teoreetilise osa alapeatüki numbriga.



**Joonis 13.** Küsimustiku seos teoreetilise osa alapeatükkidega (autori koostatud).

Küsimustiku kümnes küsimus sisaldab nii tagasisidestamisprotsesse (ptk 1.2) kui põlvkondade erisust dokumenteerimise vajalikkuse kohta (ptk 1.3). Jooniselt on nähtav, et teoreetilise osa kolmanda alapeatükile tuginedes on koostatud suurim hulk küsimusi, kuid siinkohal on oluline võtta arvesse, et antud alapeatükk baseerub ise omakorda esimesele kahele teoreetilisele alapeatükile. Eelnevat tähistavad ka joonisel toodud kaesuunalised nooled. (vt joonis 13) Küsimustik põhineb autoripoolisel nägemusel tagasiside meetodite valiku protsessist, mis on toodud joonisel 11 (vt ptk 1.2), ning mida vaadeldakse kolme erineva põlvkonna fookuses.

Tagasiside olemust kajastab näiteks küsimus, kus tuleb vastajal märkida, kuivõrd mõjub regulaarselt saadav tagasiside tööalast tulemuslikkust. Tagasiside liigituse puhul on aluseks DeNisi ja Klugeri klassifikatsioon, mille raames palutakse vastajatel valida, millisele tasandile nad sooviksid (isiku, ülesande tulemuslikkuse, ülesande õppimise tasandile), et jagatav tagasiside keskenduks. Lisaks eelnevale puudutavad küsimused eelistuste määramist nii tagasisidestamisprotsesside (arenguestlus, 360° tagasiside, FAST-tagasiside), tagasiside andmise viiside (telefon, arvuti, vahetu kontakt) kui hindamis-

standardite osas (absoluutne, individuaalne, võrreldav standard). Põlvkondadevaheliste erisuste kindlakstegemiseks uuritakse näiteks, kas vastajad on lojaalsed tööandjale või elukutsele ning kas eelistatakse töötada üksi, meeskonnas või mõlemat moodi. (vt lisa 2)

Empiirilise osa teostamise kolmas etapp on pilootuuringu läbiviimine. Autor pidas oluliseks, et enne lõplikku andmete kogumist oleks testitud, kas koostatud küsimused on vastanute jaoks mõistetavad. Pilootuuringus osalesid kolm inimest (sh kaks naissoost, üks meessoost) vanuses 25 (millenniumi põlvkonna esindaja), 55 (võitjate põlvkonna esindaja) ja 65 aastat (sõjajärgse põlvkonna esindaja). Pilootuuringu läbiviimise tulemusena olulisi probleemkohti ei ilmnenu. Ainsa tähelepanukuna toodi välja ametikoha puhul „ettevõtja“ vastusevariandi lisamist, mis sai ka korrigeeritud enne lõplikku küsimustiku formuleerimist. Küsimustik on toodud lisa 2.

Empiirilise osa teostamise neljandaks etapiks on andmete kogumine, mis toimus aasta 2014 märtsikuus. Autor edastas küsimustiku Tartu Ülikooli majandusteaduskonnaga seotud inimestele (bakalaureuseõppe üliõpilased, magistrandid, doktorandid, õppejõud, sekretärid). Lisaks eelnevale levitati küsimustikku ka sotsiaalmeedia kaudu, kus paluti uuringus osalenutel edastada küsimustik vastamiseks ka organisatsiooni, kus nad töötavad. Kõigil levitamisuhtudel rõhutas autor antud teemavaldkonna olulisust, uurimise vajalikkust ja anonüümsust. Uuringus osalenute sotsiaaldemograafilised andmed on autor koondanud tabelisse 9. Läbiviidud uuringus on osalejaid 211. Vastanutest 154 (73%) on naised ning 57 (27%) mehed. Enamus vastanutest on ametilt spetsialistid (59%) ning kõrgharidusega (70%). Hariduse puhul polnud vastajatel võimalik valida võimalust kesk-eriharidus, mis 6%-lise osakaaluga on lisatud vastusevariandi „Muu“ alla. Sellest tulenevalt märkis autor antud haridusetüübi eraldi kategooriana. Uuringus osalenute haridustasemed jaotuvad neljaks, sisaldades eelkõige kõrghariduse (70%) ja keskharidusega (22%) vastanuid, kuid väiksemal määral on esindatud ka kesk-eriharidus (6%) ja põhiharidus (2%). Üle poole uuringus osalenutest on oma ametilt spetsialistid (59%), kuid esindatud on ka tööliste (22%), juhtide (15%) ning väiksemal määral ka ettevõtjate (4%) arvamus. Tööstaaži puhul tuli vastajatel märkida praegusel ametikohal töötatud aeg. Tulemused kajastavad töötatud aega aastates. Uuringus osalenute seas on madala tööstaažiga inimesi, kes on töötanud praegusel ametikohal alla aasta (35 vasta-

jat), kui ka inimesi, kes on kõrge tööstaažiga, olles töötanud praegusel ametikohal 20 või rohkem aastaid (17 vastajat). Vastanute seas on kõrgeimaks tööstaažiks 46 aastat ja madalaimaks 3 kuud. Vastanute emakeeleks on ülekaalukalt eesti keel (94%), vene keelele on oma emakeelena märkinud 6% uuringus osalenutest. Autor on arvamusel, et siinkohal tasub tähelepanu pöörata sellele, et küsitlus on läbi viidud eesti keeles, mistõttu arvestades küsimuste keelelist spetsiifikat, on saadavad tulemused eesti keelt rääkivat elanikkonda esindavad (sh ka siis, kui emakeeleks on märgitud vene keel, kuna vastamine toimus vaid eesti keeles). Tuginedes tabelile 9 võib öelda, et valim on mitmekesine.

**Tabel 9.** Vastajad absoluutarvuna ja protsentuaalselt eri sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

Sotsiaal-demograafilised tunnused	Kategooriad	Vastajad (tunnuse lõikes, absoluutarv) n=211	Vastanute osakaal (tunnuse lõikes, %)
Põlvkonnad vanuse lõikes	Sõjajärgne põlvkond 54-71a	23	11
	Võitjate põlvkond 33-53 a	86	41
	Millenniumi põlvkond 18-32 a	102	48
Sugu	Naine	154	73
	Mees	57	27
Ametikoht	Tööline	47	22
	Spetsialist	125	59
	Juht	31	15
	Ettevõtja	8	4
Haridus	Põhiharidus	3	2
	Keskharidus	47	22
	Kesk-eriharidus	13	6
	Kõrgharidus	148	70
Tööstaaž	...-2 aastat	70	33
	3-6 aastat	74	35
	7-10 aastat	32	15
	11-... aastat	35	17
Emakeel	Eesti keel	199	94
	Vene keel	12	6

Allikas: (autori koostatud).

Vanusegruppide määratlemisel tugineb autor käesoleva magistritöö teoreetilises osas välja toodud kolmele põlvkonnale. Eristada on võimalik sõjajärgset põlvkonda, kes on käesoleval hetkel vanuses 54-71 aastat, võitjate põlvkonda, kes on käesoleval hetkel vanuses 33-53 aastat ning millenniumi põlvkonda, olles käesoleval hetkel vanuses kuni 32

aastat. Seetõttu on ka uuringus osalenud jagatud lähtuvalt eeltoodule kolme põlvkonda, mille vastamismäär jaguneb vastavalt 11% (sõjajärgne põlvkond), 41% (võitjate põlvkond) ja 48% (millenniumi põlvkond). Seega võib öelda, et autor on kategoriseerinud vanuse kui sotsiaal-demograafilise tunnuse sõjajärgse, võitjate ja millenniumi põlvkonna lõikes. Vastanute seas on kõrgeimaks vanuseks 71, mis jääb sõjajärgse põlvkonna piiridesse ning noorim uuringus osalenu on 18-aastane, kuuludes seega millenniumi põlvkonda.

Käesoleva magistritöö teoreetiline osa tugineb põlvkondadevahelise teemavaldkonna kirjeldamisel enamasti Ameerika Ühendriikides välja toodud kirjandusele. Autor aga uurib, millised on eri põlvkondade iseärasused ja eelistused tagasiside andmisel Eesti kontekstis. Seetõttu on oluline arvestada asjaoluga, et toimunud ajaloolised sündmused ja keskkonnamõjud pole Eestis ja Ameerika Ühendriikides ühesugused, mistõttu võivad teoreetilises osas välja toodud põlvkondade eelistused erineda käesoleva töö raames saadud tulemustega. Selleks, et mõista võimalikke erinevusi, on autor, lisaks teoreetilises osas toodud kirjandusallikatel tuginevale ülevaatele Eesti sündmustest, kogunud Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajatelt hinnanguid, millised võivad olla iga kolme ajaperioodi kõige olulisemateks sündmusteks, mis võisid mõjutada, sh kujundada, Eesti inimeste iseloomu ning millise iseloomuomadusena see avaldub. Autor saatis vastavasisulisel palve e-kirjana (vt lisa 3) 50-le ajaloo- ja ühiskonnaõpetajale. Vastavalt aasta 2013 ajalooeksami tulemuste pingereale valiti 50 kõrgemate tulemustega üldhariduskooli, kuhu e-kirjad saadeti. Oma vastused andis neli õpetajat. Eelnevalt kirjeldatu on ühtlasi käesoleva magistritöö empiirilise osa teostamise viiendaks etapiks.

Andmete analüüs on empiirilise osa koostamise kuuendaks etapiks, mis teostatakse tabeltöötlusprogrammiga MS Excel ja statistikaprogrammiga SPSS 17.0. Autor viib läbi mitteparameetrilise dispersioonanalüüsi, et seeläbi võrrelda uuringus osalejate hinnanguid eri põlvkondade lõikes. Kasutusel on Kruskal–Wallise test, mis on sobilik kolme või enama grupi võrdlemiseks. Analüüs teostatakse olulisuse nivool 0,05. Teatud küsimused (nr 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9) pole esitatud järjestusskaalal, mistõttu nende puhul pole võimalik dispersioonanalüüsi teostada. Sellisel juhul on koostatud risttabelid ja läbi viidud  $\chi^2$ -testid tulemuste tõlgendamiseks. Kasutades mitteparameetrilist Spearmani korrelatsioonikordajat on leitud ka seosed tagasiside saamise eelistamist kirjeldavate väidete

puhul. Parring *et. al* (1997: 190) on öelnud, et tunnuste vaheline seos on nõrk juhul, kui korrelatsioonikordaja absoluutväärtus pole suurem kui 0,3; keskmine seos siis, kui korrelatsioonikordaja absoluutväärtus jääb 0,3 ja 0,7 vahele ning tugev seos, mil korrelatsioonikordaja absoluutväärtus pole väiksem kui 0,7. Arvestades asjaolu, et väited, mille omavahelisi seoseid vaadeldakse, on hinnangulised, peab autor uuringu tulemuste kirjeldamisel keskmiseks seost, mis algab absoluutväärtusest 0,4 ja lähtub usaldusnivoost 0,01. Lisaks eelnevale viib autor läbi ka vabade vastuste analüüsi, kuna küsimustiku täitmisel oli uuringus osalenutel võimalus soovi korral põhjendada oma vastuseid ja välja tuua teemavaldkonnaga seotud tähelepanekuid. Vabade vastuste osakaal ühe küsimuse kohta on keskmiselt 6%.

Tagasiside meetodite valiku protsess on kujutatud joonisel 11 (vt ptk 1.2), mis tugineb käesoleva magistritöö teoreetilistele kirjandusallikatele. Toetudes nimetatud protsessile määratakse eri põlvkondade eelistused tagasiside saamise osas, mis võimaldab tagasiside andmisel lähtuda indiviidi vajadustest ja soovidest. Olles teadlik, millised on töötajate ootused, on võimalik tagada tagasiside protsessi rakendamise kahepoolne kasutegur – nii töötajate isiklik areng oskuste ja kompetentside näol kui ka organisatsiooni konkurentsivõime tugevnemine. Seeläbi saab tõhustada organisatsioonides toimivat tagasiside andmise protsessi, muutes selle asjaosaliste jaoks läbipaistvamaks, informatiivsemaks ja kasutoovamaks. Järgnevas alapeatükis, olles empiirilise osa teostamise kuuendaks ja seitsmendaks etapiks, viiakse läbi andmete analüüs ning tuuakse välja uuringus saadud tulemused, et määratleda uuringus osalenute tagasiside eelistused. Samuti keskendutakse eri põlvkondade kujunemise tagataustale Eesti kontekstis.

## **2.2. Tagasiside andmine tulenevalt eri Eesti põlvkondade eelistustest**

Antud alapeatükis toob autor välja uuringu läbiviimisel saadud tulemused, lähtudes tulemuste interpreteerimisel eri põlvkondadest. Esitatakse nii sõjajärgse, võitjate kui millenniumi põlvkonda iseloomustavad tunnused (näiteks kas pigem töötatakse üksi või meeskonnas) ja eelistused tagasiside saamise osas (näiteks millisel viisil soovitakse tagasisidet eelkõige saada). Lisaks eelnevale antakse ülevaade Eesti üldhariduskoolide ajaloo ja ühiskonnaõpetajatelt saadud arvamustest, millised keskkonnamõjud ja ajaloolised



sündmused on kujundanud kolme eelpool toodud põlvkonna olemust Eesti kontekstis. Käesoleva alapeatüki fookuses on empiirilise osa teostamise kuues ja seitsmes etapp.

Käesoleva töö raames läbiviidud uuringus on toodud välja üheksa väidet, mille puhul paluti vastajatel valida, kuivõrd nad nõustuvad nimetatud ütlustega (täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus). Allpool toodud väidete (vt tabel 10) puhul on läbi viidud mitteparameetriline dispersioonanalüüs (Kruskal-Wallis testid). Statistiliselt olulised erinevused ilmneseid nelja väite puhul. Tuginedes saadud tulemustele saab välja tuua, et eelkõige on ametikõrgenduse saamine lähima kahe aasta jooksul oluline millenniumi põlvkonna jaoks, vähemolulisemaks peavad seda võitjate ning sõjajärgsesse põlvkonda kuuluvad. Sarnaselt eelnevalt tooduga võib öelda, et ülitäpsete juhtnööride saamine tööülesannete täitmiseks on noorimale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja vanemale põlvkonnale. Väite puhul, kus rõhutati FAST-tagasiside toimumise olulisust, tuli välja, et taolise tagasiside saamist peab millenniumi põlvkond ülejäänud põlvkondadest olulisemaks. Tagasiside andmisel peab dokumenteerimist oluliseks vanim põlvkond, nii võitjate kui millenniumi põlvkonna jaoks on see vähemoluline. Eelnevalt väljatoodust võib oletada, et käesoleva töö noorim põlvkond erineb enim tööülesannete täitmise viiside ja tagasiside saamise eelistustes sõjajärgsest ja võitjate põlvkonnast.

**Tabel 10.** Eri põlvkondade hinnangute võrdlus ametikõrgenduse, juhtnööride saamise, FAST-tagasiside ja dokumenteerimise lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Sõjajärgne 54-71 a n=23	Võitjad 33-53 a n=86	Millennium 18-32 a n=102		
Ametikõrgenduse saamine	2,22 (0,85)	2,33 (0,86)	3,12 (0,81)	41,23	0,00*
Juhtnööride saamine	2,35 (1,07)	2,47 (0,94)	2,76 (0,84)	6,03	0,049*
FAST-tagasiside saamine	2,83 (0,78)	2,78 (0,85)	3,09 (0,76)	6,41	0,04*
Dokumenteeringimine	2,61 (0,84)	2,31 (0,86)	2,14 (0,82)	6,31	0,04*

Skaala 1-4, kus 1 - ei ole üldse nõus, 4 – täiesti nõus.

\* Statistiliselt oluline erinevus.

p- olulisuse tõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Ülejäänud väidete puhul viidi samuti läbi mitteparameetriline dispersioonanalüüs (Kruskal-Wallis testid), kuid saadud tulemuste kohaselt statistiliselt oluline erinevus eri põlvkondade hinnangutes puudub. Küsimuse puhul, kus vastajal tuli hinnata 10-pallisel

skaalal, kuidas mõjutab regulaarselt tagasiside saamine tööalast tulemuslikkust, statistiliselt olulist erinevust eri põlvkondade lõikes ei esine. (vt lisa 4) Samuti ka alljärgnevate väidete puhul ei tuvastatud erinevusi kolme põlvkonna vahel, tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele.

- „Minu juht on mulle viimase poole aasta jooksul märku andnud, et olen organisatsiooni jaoks oluline.“
- „Minu jaoks on väga oluline, et organisatsioonis oleks kehtestatud täpsed reeglid.“
- „Minu jaoks on väga oluline tagasiside saamine tööülesannete täitmise edukuse kohta.“
- „Minu jaoks on väga oluline arenguvestluse toimumine.“
- „Minu jaoks on väga oluline mitme inimese hinnangutest (nt juht, kaaskolleeg, klient) koosneva tagasiside (360° tagasiside) saamine.“

Uuring sisaldab ka küsimusi, mille kaudu on võimalik määratleda aspektid, mis iseloomustavad vastaja suhtumist tööülesannete täitmisesse. Eelnev on vajalik, et lähtuda otsuste tegemisel tagasiside andmise protsessis võimalikult suurel määral indiviidi vajadustest. Järgnevalt teostatakse  $\chi^2$ -testid ja tuuakse välja risttabelid vastuste jaotuse kohta eri põlvkondadest vastajate eelistuste osas. Küsimustikuga uuriti, milliseid oskuseid, kas sotsiaalseid, arvutialaseid või mõlemaid peab uuringus osaleja enda juures tugevamaks (vt tabel 11). Kuigi statistiliselt olulist erinevust eri põlvkondade hinnangute vahel ei esine, peab autor siinkohal oluliseks juhtida tähelepanu asjaolule, et sõjajärgse ehk vanima põlvkonna puhul pole ükski vastanutest pidanud enda arvutialaseid oskuseid tugevamaks sotsiaalsetest oskustest.

**Tabel 11.** Sotsiaalsete, arvutialaste oskuste jaotus põlvkondade lõikes ( $\chi^2$ -test)

	Sõjajärgne (%) 54-71 a n=23	Võitjad (%) 33-53 a n=86	Millennium (%) 18-32 a n=102	p
Sotsiaalsed	56,5	45,3	37,3	0,20
Arvutialased	0	8,1	13,7	
Mõlemad	43,5	46,5	49	

p- olulisuse tõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Uuringu tulemusena selgub, et eri põlvkonnad on valmis töötama nii üksi kui ka meeskonnas. Teise variandina domineerib sõjajärgse põlvkonna puhul üksi töötamine ning nii võitjate kui ka millenniumi põlvkonnal meeskonnatöö. Ühtlasi on nimetatud tulemused ka statistiliselt olulised. Autor on arvamusel, et kuigi vastajad eelistavad töötada nii üksi kui meeskonnas, on siinkohal võimalik järeldada, et küsimuse puhul teisele kohale jäänud töötamisviis näitab põlvkonna eelistust. (vt tabel 12)

**Tabel 12.** Üksi, meeskonnas töötamise jaotus põlvkondade lõikes ( $\chi^2$ -test)

	Sõjajärgne (%) 54-71 a n=23	Võitjad (%) 33-53 a n=86	Millennium (%) 18-32 a n=102	p
Üksi	21,7	8,1	5,9	0,02*
Meeskonnas	13	27,9	14,7	
Mõlemad	65,2	64	79,4	

\* Statistiliselt oluline erinevus; p- olulisuse tõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Tabelisse 13 on koondatud kolme põlvkonna eelistused töötulemuse hindamisstandardite osas. Sõjajärgne põlvkond eelistab absoluutset standardit, nii võitjate kui millenniumi põlvkond aga individuaalset standardit. Tuginedes saadud tulemustele on näha, et võitjate ja millenniumi põlvkonna puhul on individuaalse hindamisstandardi oma eelistusena määranud märgatavalt suurem osa vastanutest kui absoluutse või võrreldava hindamisstandardi.

**Tabel 13.** Hindamisstandardid põlvkondade lõikes ( $\chi^2$ -test)

	Sõjajärgne (%) 54-71 a n=23	Võitjad (%) 33-53 a n=86	Millennium (%) 18-32 a n=102	p
Absoluutne	43,5	18,6	17,6	0,03*
Võrreldav	21,7	18,6	13,7	
Individuaalne	34,8	62,8	68,6	

\* Statistiliselt oluline erinevus; p- olulisuse tõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Ülejäänud küsimuste juures (nr 4, 5, 6, 8), mille puhul teostati samuti hii-ruut testid ja koostati risttabelid, statistiliselt olulised erinevused puuduvad (vt lisa 4). Seetõttu pole võimalik käesoleva töö raames läbiviidud uuringu tulemuste põhjal tuua välja erinevusi

põlvkondade lojaalsuse, töötamise põhimõtete (elab, et töötada või töötab, et elada), tööülesannete täitmise viisi (keskendumine pigem protsessile või tulemusele) ning DeNisi ja Klugeri poolt kirjeldatud tagasiside jaotuse eelistustes (tagasiside suunatud isikule, tööülesande tulemuslikkusele, tööülesande õppimisele). Siinjuures on oluline pöörata tähelepanu asjaolule, et kuigi statistiliselt oluline erinevus puudub põlvkondade puhul ka sotsiaalsete ja arvutialaste oskuste tugevuse tunnetamises (küsimus nr 2), on toodud tulemustest näha, et sõjajärgsest ehk antud töö vanimast põlvkonnast ei pidanud keegi oma arvutialased oskuseid tugevamaks sotsiaalsetest oskustest (vt tabel 11).

Kahe küsimuse puhul, kus palutakse vastajatel märkida nende eelistus tagasisidestamisprotsesside ja tagasiside andmise viiside osas, on autor teostanud edasise analüüsi jaoks uued kategooriad. Kategooriaid on kaks ehk kas vastaja peab toodud protsessi (või viisi) oma esimeseks eelistuseks või mitte. Tabelis 14 on toodud tagasisidestamisprotsesside eelistused põlvkondade lõikes. Tulemuste kohaselt esinevad statistiliselt olulised erinevused kõigi tagasisidestamisprotsesside osas. Siinkohal peab autor oluliseks juhtida tähelepanu asjaolule, et kui vastajatel paluti hinnata, kuivõrd nad on nõus, et tagasisidestamisprotsesside (arenguvestlus, 360° tagasiside, FAST-tagasiside) läbiviimine on nende jaoks oluline (vt tabel 10, lisa 4), siis ei ilmnenud nii arenguvestluse kui ka 360° tagasiside puhul statistiliselt olulist erinevust põlvkondade vahel. Järelduste tegemisel lähtub autor siiski tabelis 14 saadud tulemustest, mis baseerub läbiviidud uuringu küsimusel nr 11, kus vastajal tuli tagasisidestamisprotsessid lähtudes enda eelistustest järjestada.

Arenguvestluse läbiviimist eelistab käesoleva töö vanim põlvkond rohkem kui keskmine ja noorim põlvkond. Nii millenniumi kui ka võitjate põlvkond peavad nimetatud tagasisidestamisprotsessi vähemeelistatumaks. 360° tagasisidet peab ülejäänud põlvkondadest eelistatumaks võitjate põlvkond. FAST-tagasiside saamist eelistab rohkem millenniumi kui võitjate või sõjajärgne põlvkond. Tuginedes saadud tulemustele on võimalik jõuda järelduseni, et vanema (sõjajärgse) põlvkonna arvamuse kohaselt on kõige eelistatum tagasisidestamisprotsess arenguvestlus, 360° tagasiside keskmine (võitjate) põlvkonna jaoks ning noorim (millenniumi) põlvkond soovib saada FAST-tagasisidet. (vt tabel 14)

**Tabel 14.** Tagasisidestamisprotsesside eelistused põlvkondade lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Sõjajärgne 54-71 a n=23	Võitjad 33-53 a n=86	Millennium 18-32 a n=102		
Arenguvestluse eelistamine	0,65 (0,49)	0,23 (0,43)	0,30 (0,46)	14,87	0,00*
360° tagasiside eelistamine	0,09 (0,29)	0,60 (0,49)	0,15 (0,36)	50,91	0,00*
FAST-tagasiside eelistamine	0,26 (0,45)	0,15 (0,36)	0,55 (0,50)	33,09	0,00*

Skaala 0-1, kus 1 – on eelistatuim, 0 – ei ole eelistatuim.

\* Statistiliselt oluline erinevus.

p- olulisuse tõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 15 on näha uuringu tulemusi tagasiside andmise viiside eelistamises eri põlvkondade puhul. Siinkohal on uuringus kajastust leidnud järgmised tagasiside andmise võimalused: telefon, arvuti, vahetu kontakt. Telefoni teel antava tagasiside puhul statistiliselt olulist erinevust ei ilmne (vt lisa 4). Siinkohal võib oletada, et telefoni kasutamine võib olla tänapäevases töökeskkonnas asendunud mõne muu viisiga – näiteks arvuti vahendusel Skype kasutamine kõnede tegemiseks. Küll aga on statistiliselt olulised erinevused eri põlvkondade hinnangutes arvuti teel antava ja vahetu kontakti käigus jagatava tagasiside eelistamise puhul. Tagasiside saamist arvuti vahendusel eelistab ülejäänud põlvkondadest rohkem noorim põlvkond. Vahetu kontakti käigus eelistab tagasiside saamist millenniumi põlvkond vähem kui sõjajärgne ja võitjate põlvkond. Teisisõnu öelduna saab järeldada, et käesoleva töö vanim ja keskmine põlvkond eelistavad saada tagasisidet vahetu kontakti käigus rohkem kui noorim põlvkond.

**Tabel 15.** Tagasiside andmise viiside eelistused põlvkondade lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Sõjajärgne 54-71 a n=23	Võitjad 33-53 a n=86	Millennium 18-32 a n=102		
Arvuti eelistamine	0,04 (0,21)	0,10 (0,31)	0,53 (0,50)	47,86	0,00*
Vahetu kontakti eelistamine	0,83 (0,39)	0,86 (0,35)	0,39 (0,49)	47,93	0,00*

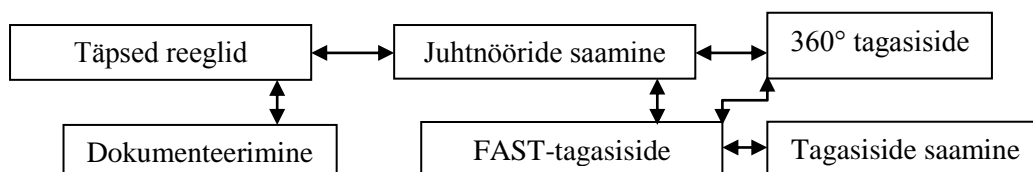
Skaala 0-1, kus 1 – on eelistatuim, 0 – ei ole eelistatuim.

\* Statistiliselt oluline erinevus.

p- olulisuse tõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

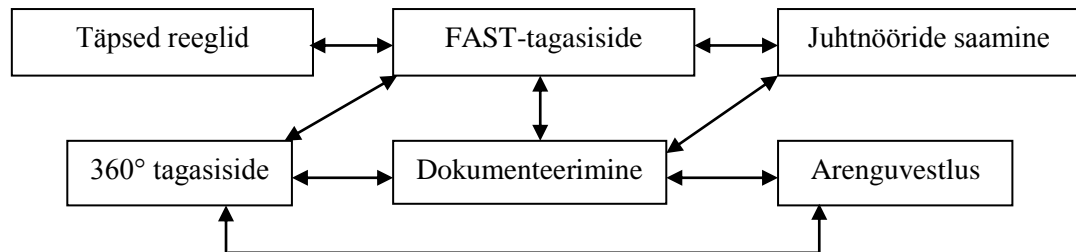
Järgnevalt kirjeldatakse läbiviidud mitteparameetrilise korrelatsioonanalüüsi tulemusi, mis on täpsemalt toodud lisades 5, 6 ja 7. Korrelatsioonanalüüs on teostatud, vaadeldes kolme põlvkonda eraldi, et seeläbi tuua välja iga põlvkonna tagasiside saamise eelistusi kajastavate väidete seosed. Sõjajärgse põlvkonna tagasiside saamise eelistusi kajastavate väidete seosed on toodud joonisele 14. Usaldusnivool 0,01 on samasuunalised seosed järgnevate väidete puhul: täpsete reeglite olemasolu ja juhtnööride saamise ( $r_s=0,54$ ), täpsete reeglite ja dokumenteerimise ( $r_s=0,53$ ), juhtnööride saamise ja 360° tagasiside ( $r_s=0,56$ ), juhtnööride saamise ja FAST-tagasiside ( $r_s=0,56$ ), FAST-tagasiside ja 360° tagasiside ( $r_s=0,69$ ) ning FAST-tagasiside ja tagasiside saamise vahel ( $r_s=0,44$ ). Eelnevale tuginedes saab öelda, et mida olulisemaks hindab sõjajärgsesse põlvkonda kuuluv inimene juhtnööride saamist tööülesannete täitmiseks, siis seda vajalikumana näeb ta ka FAST-tagasiside (või 360° tagasiside) saamist. Arvestades korrelatsiooni kui kahesuunalise nähtusega, võib nimetatud järeldus olla ka vastupidine. Lisaks saab välja tuua, et mida olulisemaks sõjajärgne põlvkond peab täpsete reeglite olemasolu, seda tähtsamana nähakse ka dokumenteerimist tagasiside andmisel, või vastupidi.



**Joonis 14.** Tagasiside saamist iseloomustavate väidete seosed sõjajärgse põlvkonna puhul (autori koostatud).

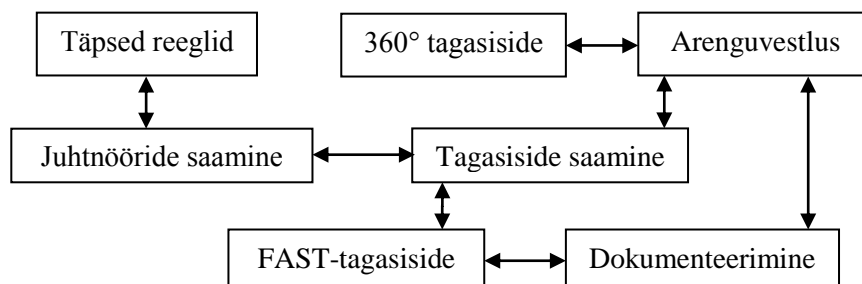
Võitjate põlvkonna tagasiside saamise eelistusi kajastavate väidete seosed on toodud joonisele 15. Usaldusnivool 0,01 on samasuunalised seosed järgnevate väidete puhul: täpsete reeglite olemasolu ja FAST-tagasiside ( $r_s=0,43$ ), FAST-tagasiside ja dokumenteerimise ( $r_s=0,51$ ), FAST-tagasiside ja 360° tagasiside ( $r_s=0,63$ ), FAST-tagasiside ja juhtnööride saamise ( $r_s=0,41$ ), juhtnööride saamise ja dokumenteerimise ( $r_s=0,43$ ), dokumenteerimise ja 360° tagasiside ( $r_s=0,53$ ), dokumenteerimise ja arenguestluse ( $r_s=0,44$ ) ning arenguestluse ja 360° tagasiside ( $r_s=0,46$ ) vahel. Selgub, et dokumenteerimine on seotud kõigi kolme tagasisidestamisprotsessiga ehk nii arenguestluse, 360° tagasiside kui FAST-tagasisidega. Oluline tähelepanek on siinkohal ka see, et võitjate põlvkonda kuuluv inimene seostab FAST-tagasisidet nii tööülesannete täitmiseks vajalike juhtnööride saamisega kui ka täpsete reeglite olemasoluga. Eelnevast võib järeldada,

et FAST-tagasiside olulisuse suurenemisel suureneb ka tähtsus vajalike juhtnööride saamiseks ja/või täpsete reeglite määramiseks. Arvestades, et korrelatsioon on kahesuunaline nähtus, võib ka oletada, et mida olulisem on juhtnööride saamine ja/või täpsete reeglite olemasolu, seda tähtsam on FAST-tagasiside jagamine.



**Joonis 15.** Tagasiside saamist iseloomustavate väidete seosed võitjate põlvkonna puhul (autori koostatud).

Millenniumi põlvkonna tagasiside saamise eelistusi kajastavate väidete seosed on toodud joonisele 16. Usaldusnivool 0,01 on samasuunalised seosed järgnevate väidete puhul: täpsete reeglite olemasolu ja juhtnööride saamine tööülesannete täitmiseks ( $r_s=0,43$ ), arenguestluse ja dokumenteerimise ( $r_s=0,43$ ), arenguestluse ja 360° tagasiside ( $r_s=0,44$ ), tagasiside saamise ja juhtnööride saamises tööülesannete täitmiseks ( $r_s=0,40$ ), tagasiside saamise ja arenguestluse ( $r_s=0,40$ ), tagasiside saamise ja FAST-tagasiside ( $r_s=0,40$ ) ning FAST-tagasiside ja dokumenteerimise ( $r_s=0,41$ ) vahel. Eelnevalt toodust saab jõuda mitmete järeldusteni, näiteks, mida olulisemaks millenniumi põlvkonda kuuluv inimene peab tagasiside saamist, seda vajalikumana hindab ta ka juhtnööride saamist ülesannete täitmiseks. Arvestades, et korrelatsioon on kahesuunaline nähtus, võib öelda, et mida rohkem ta hindab juhtnööride saamist, seda olulisem on talle ka tagasiside saamine. Huvitavaks tähelepanuks võib pidada ka asjaolu, et FAST-tagasiside olulisus ja dokumenteerimise tähtsus tagasiside andmisel on omavahel seotud.



**Joonis 16.** Tagasiside saamist iseloomustavate väidete seosed millenniumi põlvkonna puhul (autori koostatud).

Uuringus osalenutel oli võimalus küsimuste vastamisel lisada soovi korral ka oma tähelepanek või selgitus. Autor annab järgnevalt ülevaate kõigi kolme põlvkonna toodud kommentaaridest, mille puhul vastajate arvamustes ilmnevad põlvkonnasiseselt domineerivad seisukohad (vt tabel 16). Küsimuse puhul, kus vastajatel tuli anda hinnang, kas nende sotsiaalsed või arvutialased (sh ka võimalus, et mõlemad on võrdsed) oskused on tugevamad, on millenniumi põlvkonda kuuluvad toonud välja infotehnoloogia pideva arengu (vastupidiselt sotsiaalsetele oskustele), mistõttu ei ole võimalik alati olla kõigi arvutialaste muudatustega kursis. Võitjate põlvkonna vastajate puhul toodi välja asjaolu, et igapäevased tööülesanded on seotud pigem sotsiaalsete kui arvutialaste oskustega, mistõttu on ka sotsiaalsed oskused tugevamad arvutialastest. Sõjajärgsest põlvkonnast pärinevad vastajad antud küsimust ei kommenteerinud. Autor on arvamisel, et tulenevalt infotehnoloogia pidevast arenemisest, mis annab uusi võimalusi omavaheliseks suhtlemiseks, on ka sotsiaalsed oskused pidevas muutuses. Eelnevalt toodust võib järeldada, et tugevamaid sotsiaalseid või arvutialaseid oskuseid saab seostada ametikoha eripäraga ehk igapäevaselt täidetavate tööülesannete iseloomuga.

**Tabel 16.** Käesoleva uuringu läbiviimisel saadud vabade vastuste analüüs

	Sõjajärgne 54-71 a	Võitjad 33-53 a	Millennium 18-32 a
Sotsiaalsed või arvutialased oskused	-	Ametikoha iseloomu mõju	Arvutialased oskused nõuavad pidevat arengut, sotsiaalsed mitte
Üksi või meeskonnas	Kindlustunne (meeskond)	Probleemid vastutuse jagamisega (meeskond)	Valik sõltub emotsioonidest
		Koostöö tagab parema tulemuse	
		Valik sõltub tööülesande spetsiifikast	
Lojaalsus tööandjale või elukutsele	Lojaalsus tööandja ja elukutse vahel on tasakaalus		
Töötan, et elada või elan, et töötada	„Töötan, et elada“ ning „elan, et töötada“ täiustavad teineteist		
Tulemusele või protsessile suunatus	Protsessi muutlikkus	Keskendumine mõlemale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvaliteetne protsess = kvaliteetne tulemus</li> <li>• Hindamise alus tulem</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud).



Millenniumi põlvkond on meeskonnatöö eelisena nimetanud soovi jagada arvamust, mistõttu on ka lõpptulemus läbi koostöö tulemuslikum. Koostöö aspekti on rõhutanud ka võitjate põlvkond. Lisaks on millenniumi põlvkond välja toonud, et soov töötada kas üksi või meeskonnas võib sõltuda ka hetkelistest emotsioonidest. Siinkohal on autor arvamusel, et käesoleva teemavaldkonna edaspidises uurimises võib keskenduda ka Suure Viisiku seostamisele tagasiside konteksti. Võib oletada, et neurootiline inimene vajab tagasisidet teisiti kui ekstravert. Nii millenniumi kui võitjate põlvkond on välja toonud, et valik üksi või meeskonnas töötamise vahel sõltub tööülesande spetsiifikast. Sõjajärgne põlvkond on nimetanud meeskonnatöö tugevusena oma tegevuses kindlustunde tagamist. Samas on aga võitjate põlvkond välja toonud, et meeskonnatöö nõrkuseks on probleemid vastutuse jagamisega.

Nii millenniumi, võitjate kui ka sõjajärgne põlvkond on kommentaarides rõhutatud asjaolu, et inimene teeb tööd, mis talle meeldib, mistõttu on ka paralleel tööandja ja elukutse vahel, olles üheaegselt mõlemale lojaalne. Lisaks on millenniumi põlvkond maininud vajadust tööjõu liikumiseks, mis tagab indiviidi isikliku kui ka organisatsiooni arengu, kuna niiviisi on võimalik arendada organisatsiooni toimimist läbi erinevate inimeste ideede. Nii millenniumi, võitjate kui sõjajärgne põlvkond on kommenteerinud, et tänapäeva ühiskonnas on tasakaalus töötamine ja elamine ehk väited „töötan, et elada“ ning „elan, et töötada“ täiustavad teineteist. Siinkohal on millenniumi põlvkonda kuuluv öelnud: *„Minu töö on minu elustiil, seega ei saa olla üks teisest eespool. Loomulikult ilma töötasuta hakkama ei saa - majanduslikust küljest ikka töötan selleks, et elada, aga töö on minu missioon ja seetõttu elan, et teha seda tööd veelgi paremini ja tõhusamalt.“* Millenniumi põlvkonna arvates on oluline mõista tööülesannete täitmisel protsessi, mille kaudu jõutakse tulemuseni, arvestades, et kvaliteetne protsess tagab ka kvaliteetse tulemuse. Samas on välja toodud, et kuna töötulemuste hindamise aluseks on tulem, siis võidakse tööülesannete sooritamisel pigem keskenduda tulemusele kui protsessile. Võitjate põlvkond on välja toodud selgitustes rõhutanud nii protsessi kui tulemi samaväärset tähtsustamist – oluline on keskenduda protsessile (tööülesannetele), sealjuures arvestades tulemustega (püstitatud eesmärgi täidetavus). Võitjate põlvkonda kuuluv on öelnud: *„Tegelikult on olulised mõlemad, nii protsess kui tulemused. Mulle meeldib mu töö protsess (õpetamine), kuid olen sunnitud pidevalt arvestama ka tulemustega (eksamid).“*

Sõjajärgne põlvkond on rõhutanud protsessi pidevat muutlikkust, mis tagab omakorda soovitud tulemuse.

Kuna põlvkonnad, mida käesoleva töö raames eristatakse, tuginevad enamjaolt Ameerika Ühendriikide kirjandusele, peab autor vajalikuks pöörata tähelepanu sellele, millised ajaloolised sündmused võisid mõjutada ja seeläbi kujundada eestlaste olemust nende kolme põlvkonna (sõjajärgne, võitjate, millenniumi põlvkonna) puhul. Tulenevalt sellest on kogutud Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajate hinnangud, mis on koondatud tabelisse 17. Sõjajärgse põlvkonna olulisemate sündmustena on kõik vastanud välja toonud II maailmasõja, massiküüditamise ja Eesti okupeerimise Nõukogude Liidu poolt. Massiküüditamise tulemusena võib iseloomustada antud põlvkonda kuuluvaid inimesi hirm, alandus, lootusetus ja kinnisus. Lisaks eelnevale on osa vastanutest nimetatud oluliste sündmustena ka kolhooside loomist maal, Stalini surma ja Hruštšovi aja algust. Eelnevat arvestades on nimetatud põlvkonda iseloomustavateks tunnusteks ka hüljatus ja kokkuhoidlikkus.

Võitjate põlvkonna sündmustena on vastanud nimetanud Hruštšovi aja lõppu, Praha kevadet ja venestamise süvenemist. Venestamise süvenemine võis põhjustada inimeste muutumist pessimistlikumaks. Lisaks eelnevale on sündmustena toodud ka leppimist nõukogude süsteemiga, eluolu stabiliseerumist, linnastumist ning arenguid Nõukogude Eesti kultuurielus. Eelnevast tulenevalt võib antud perioodi inimesi iseloomustada pettumus, usu kadumine tuleviku suhtes, minnalaskmismeeleolude süvenemine, kuid samas ka laiskus ja mugavus ning eneseusu kasv.

Millenniumi põlvkonna sündmustena on toodud Brežnevi surm, perestroika, laulev revolutsioon, Eesti taasiseseisvumine, Mart Laare saamine peaministriks, Eesti liitumine Euroopa Liidu ja NATO-ga, suhtlusvõrgustike lai kasutamine ja arvutite levik kodumajapidamistes. Eelnevad sündmused on toonud kaasa ettevõtlikkuse ja sõnavabaduse kasvu, suurenenud on kindlustunne, inimesed tegelevad eneseotsimisega, on mugavad, karsitud, tähelepanematud. Samuti leiavad, et laenamine on otstarbekam kui säästmine ning individualism on tähtsam kui solidaarsus ja kollektivism.

**Tabel 17.** Eestit puudutavad sündmused aastatel 1943-2005 ning nende mõju inimestele

	Eestit puudutavad sündmused	Põlvkonda iseloomustavad tunnused
Sõjajärgne põlvkond (1943-1960)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eesti okupeerimine Nõukogude Liidu poolt</li><li>• II maailmasõda</li><li>• Massiküüditamine</li><li>• Kolhooside loomine maal</li><li>• Stalini surm, algas Hruštšovi aeg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hüljatus</li><li>• Kokkuhoidlikkus</li><li>• Hirm</li><li>• Kinnisus</li><li>• Lootusetus</li></ul>
Võitjate põlvkond (1961-1981)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hruštšovi aja lõpp</li><li>• Praha kevad</li><li>• Venestamise süvenemine</li><li>• Leppimine nõukogude süsteemiga, eluolu stabiliseerumine, linnastumine</li><li>• Arengud Nõukogude Eesti kultuurielus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pessimism</li><li>• Pettumus</li><li>• Usu kadumine tulevikku</li><li>• Minnalaskmismeeleolude süvenemine</li><li>• Laiskus ja mugavus</li><li>• Eneseusu kasv</li></ul>
Millenniumi põlvkond (1982-2005)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brežnevi surm</li><li>• Perestroika</li><li>• Laulev revolutsioon</li><li>• Eesti taasiseseisvumine</li><li>• Mart Laar saab peaministriks</li><li>• Eesti liitub Euroopa Liidu ja NATO-ga</li><li>• Suhtlusvõrgustike lai kasutamine, arvutid kodumajapidamistes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtlikkuse ja sõnavabaduse kasv</li><li>• Eneseotsingud</li><li>• Mugavus</li><li>• Pigem laenamine kui säästmine</li><li>• Kärsitus</li><li>• Tähelepanematus</li><li>• Kindlustunne</li><li>• Individualism on tähtsam kui solidaarsus ja kollektivism</li></ul>

Allikas: (üldhariduskoolide nelja ajaloo- ja ühiskonnaõpetaja hinnangud; autori koostatud).

Võib järeldada, et käesoleva töö teoreetilises osas välja toodud eripärad ja eelistused tagasiside saamise osas eri põlvkondade vahel ei kattu täielikult läbiviidud uuringust saadavate tulemustega tulenevalt erinevast ajaloolisest kontekstist Ameerika Ühendriikide ja Eesti puhul. Eelnevale annavad tõestust ka ajaloo- ja ühiskonnaõpetajate välja toodud sündmused ja põlvkondi iseloomustavad tunnused Eesti kontekstis. Näiteks, Eesti sõjajärgset põlvkonda on iseloomustatud kinnistena, mistõttu ei pruugi nad, vastupidiselt Ameerika Ühendriikide sõjajärgsele põlvkonnale, eelistada meeskonnatööd. Siinkohal saab edasi järeldada, et seetõttu ei pruugi nad soovida, et nende töötulemust hinnatakse, kasutades võrreldavat standardit. Lisaks eelnevale tuleb arvestada näiteks asjaoluga, et Ameerika Ühendriikide puhul on arvutite kasutuselevõtt toimunud varem kui Eestis. Sellest tulenevalt võib Ameerika Ühendriikide võitjate põlvkond eelistada kiiret ja arvuti vahendusel saadavat tagasisidet, samas kui Eesti võitjate põlvkond soo-

vib saada vahetu kontakti käigus tagasisidet. Arvestades, et Eestit võib iseloomustada kiire infotehnoloogilise arenguga, saab oletada, et kuigi Ameerika Ühendriikide ja Eesti võitjate põlvkond ei pruugi olla ühesuguste omadustega, siis millenniumi põlvkonna puhul pigem suuri erinevusi ei esine.

Uuringus osalenute poolt toodud kommentaarides on toodud seisukohti, kus soovimatusest alluvat solvata välditakse tagasiside andmist. Samuti, et range tagasisidestamissüsteemiga ei pruugita saavutada eesmäärke, mida tagasiside andmisega saavutada soovitakse. Selleks, et taolisi probleeme vähendada, peab autor oluliseks vaadelda töötaja eelistusi, mille kaudu on võimalik anda töötajale tagasisidet, mida ta vajab ja ka soovib. Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate, kuidas läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes luua iga põlvkonna jaoks tagasiside meetodite valiku protsess, mis vastab indiviidi eelistustele tagasiside saamise osas.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud tagasiside andmiseks arvestades eri Eesti põlvkondade eelistusi**

Käesoleva magistritööga on autor välja toonud kolm põlvkonda, tuginedes teoreetilistele kirjandusallikatele, mille kohaselt on nende olemus erinev ja sellest tulenevalt ka tagasiside saamise vajadus ja eelistused. Käesoleva töö raames on vanimaks sõjajärgne, keskmiseks võitjate ja noorimaks millenniumi põlvkond, kelle erinevatest eelistustest tagasiside saamise osas on ülevaade antud eelneva alapeatüki käigus. Antud alapeatükis võrreldakse teoreetilises osas välja toodud põlvkondi uuringus saadud tulemustega, mis läbi on võimalik jõuda järelduseni, mil määral sarnanevad läbiviidud uuringu põhjal Ameerika Ühendriikide põlvkonnad Eesti põlvkondadega. Kuna autor on arvamusel, et tagasiside andmine peab olema tagasiside saaja vajadusi arvestav, et tagasiside andmine saavutaks soovitud eesmärgid (vt joonis 2), siis koostab autor iga põlvkonna jaoks tagasiside meetodite valiku protsessi. Nimetatud protsess sisaldab endas ettepanekuid, milliseid valikuid erineva põlvkonna puhul võiks teha, et tõhustada tagasiside andmist organisatsioonis. Fookuses on empiirilise osa teostamise kaheksas etapp.

Autor võrdleb teoreetilises kirjanduses põlvkondadele omistatud tunnuseid läbiviidud küsitluse tulemustega. Kuna iga küsimuse puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud, pole võimalik kõigi aspektide puhul nimetatud võrdlust teostada. Sõjajärgse põlv-

konna võrdlus teoreetiliste kirjandusallikate ja käesolevast uuringust saadud tulemuste vahel on koondatud tabelisse 18. Põlvkondade olemust võrdlevate tabelite puhul (vt tabel 18, 19, 20) on toodud välja ka tabelite numbrid, millele tuginedes on koostatud nii teoreetilist peatükki kajastavad kui ka uuringust saadud järeldused põlvkondadest.

**Tabel 18.** Teoreetilises kirjanduses toodud sõjajärgse põlvkonna tunnuste võrdlus käesolevast uuringust saadud tulemustega

Sõjajärgne	Teoreetiline kirjandus	Teoreetiline järeldus toetub tabelile nr	Uuringu tulemused	Uuringu järeldus toetub tabelile nr
Oskused	Tugevad sotsiaalsed, nõrgad tehnilised	7	Ei pea tehnilisi oskusi tugevaks	11
Iseseisvus või meeskonnatöö	Meeskonnatöö	7	Üksi töötamine	12
Edutamine	Samm-sammult	7	Pigem pole oluline	10
Juhtnõõride saamine	Juhendaja rollis	8	Vajavad vähem kui noorimad	10
Eelistatuim viis info vahetamiseks	Silmast-silma või telefon	7, 8	Vahetu kontakt	15
Dokumentatsiooni kasutamise eelistus	Palju	8	Pigem palju	10
Sobivaim hindamisstandard	Võrreldav	8	Absoluutne	13
Sobivaim tagasisideastamisprotsess	Arenguvestlus	8	Arenguvestlus	14

Allikas: (autori koostatud).

Tuginedes teoreetilises osas väljatoodule, peab sõjajärgne põlvkond enda sotsiaalseid oskuseid tugevamaks tehnilistest oskustest. Siinkohal on arvestatud eelkõige arvutialaseid oskuseid. Kuigi uuringust saadud tulemuste puhul pole antud küsimuses statistiliselt olulist erinevust, on autori arvates võimalik järeldada, et ka Eesti vanim põlvkond ei pea enda arvutialaseid oskusi tugevaks, kuna ükski vastanutest nimetatud vastusevarianti kasuks ei osutanud. Küll aga on siinkohal oluline tähelepanu pöörata asjaolule, et kuna uuring edastati e-kirja teel inimesteni, kes igapäevaste kohustuste tõttu puutuvad kokku arvutiga, võib eeldada, et nende tehnilised oskused pole nõrgad. Viies uuring läbi nende sõjajärgsesse põlvkonda kuuluvate inimestega, kes igapäevaselt arvutit ei kasuta, võib nimetatud seos sarnaselt teoreetilises osas tooduga esineda.

Teoreetilisele kirjandusele tuginedes eelistab sõjajärgne põlvkond meeskonnatööd, uuringu tulemuste kohaselt aga üksi toimetamist. Siinkohal võib nimetatud aspekti erinevus tuleneda Eesti okupeerimisest Nõukogude Liidu poolt ja küüditamisest, mistõttu võivad antud ajaperioodi inimesed olla kinnisemad, seetõttu usaldades eelkõige iseend ja soovides töökohustuste täitmisel üksi vastutada. Võib ka oletada, et kuna nimetatud perioodi inimesi on kutsutud kinnisteks, ei ole nad agarad oma arvamust jagama, mis võib kajastuda ka tööülesannete täitmisel.

Nii teoreetilises osas kui ka uuringu tulemustele tuginedes on võimalik jõuda järelduse- ni, et sõjajärgne põlvkond ei soovi kiiret edutamist. Siinkohal võib antud seisukoht seis- neda ka selles, et suurem osa nende tööaastatest on möödunud ning lähitulevikus on suund pensionile jäämisele. Seetõttu pole edutamine kas enam nimetatud põlvkonna eesmärgiks või on soovitu juba saavutatud ning töötatakse ametikohal, kus edasine ame- tikõrgendus pole enam sooviks või puuduvad selleks võimalused tulenevalt omandatud kvalifikatsioonist. Eelnevalt kirjeldatud põhjendus võib olla seletuseks ka tulemuses, mille kohaselt vanim põlvkond peab täpsete juhtnööride saamist tööülesannete täitmi- seks vähemolulisemaks kui noorim põlvkond. Võib oletada, et tulenevalt pikaajalisest kogemusest ei näe nad vajadust täpsustavate juhiste saamiseks. Teoreetilised kirjandus- allikad on välja toonud, et pigem on sõjajärgne põlvkond nooremate juhendajateks.

Eelistatuimaks viisiks informatsiooni vahetamiseks (sh tagasiside andmiseks) peab uuringu tulemuste kohaselt sõjajärgne põlvkond vahetut kontakti. Teoreetilisest osast tulenevalt on eelistusena toodud ka võimalus jagada teavet telefoni teel. Saadud uuringu andmetest tulenev ebapopulaarsus telefoni kasutamises (statistiliselt olulised seosed eri põlvkondade puhul puuduvad) võib tuleneda ka infotehnoloogia kiirest arengust Eestis, mistõttu uuringus osalenud on kohanenud uute võimalustega – näiteks arvuti vahendu- sel helistamine. Lisaks eelnevale ei esine erinevusi dokumenteerimise vajalikkuse näge- mises – nii teoreetiliste kirjandusallikate kui ka uuringust saadud tulemuste kohaselt hindab sõjajärgne põlvkond tagasiside andmisel dokumenteerimist enam kui nooremad (võitjate, millenniumi) põlvkonnad.

Tuginedes teoreetilistele kirjandusallikatele on autor eelnevas peatükis välja toonud en- da hinnangu, millist töötulemuste hindamisstandardit ja tagasisidestamisprotsessi võib sõjajärgsesse põlvkonda kuuluv töötaja eelistada. Tagasisidestamisprotsessi puhul ühti-

vad autori hinnang ning uuringust saadud tulemused ehk sõjajärgse põlvkonna jaoks on eelistatuim arenguveestluste toimumine. Kuna teoreetilised kirjandusallikad rõhutavad sõjajärgse põlvkonna soovi teha meeskonnatööd, on autor olnud arvamisel, et seetõttu sooviksid nad olla hinnatud lähtudes võrreldavast standardist. Uuringu tulemuste kohaselt on neile aga sobilikum absoluutne standard, mis võib tuleneda sellest, et meeskonnatöö asemel eelistatakse hoopiski üksi töötamist.

Võitjate põlvkonna võrdlus teoreetiliste kirjandusallikate ja uuringust saadud tulemuste vahel on koondatud tabelisse 19. Teoreetilises osas välja toodud iseloomustus võitjate põlvkonnast erineb teatud aspektide puhul uuringust saadud tulemustega. Näiteks, teoreetiliste kirjandusallikate kohaselt eelistab võitjate põlvkond üksi töötamist, uuringu tulemuste kohaselt aga meeskonnatööd. Siinkohal võib lahknevus tuleneda erinevast ajaloolisest kontekstist. Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajad on kirjeldanud, et nimetatud ajaperioodil on kasvanud inimestes eneseusk, mistõttu võib oletada, et sellega on kaasnenud inimeste suurem avatus ja julgus oma arvamuste avaldamiseks, mistõttu võib kujuneda meeskonnatöö iseseisvast töötamisest meeldivamaks ja lõpptulemust silmas pidades ka kasutoovamaks. Erinevused uuringu ja teoreetilise käsitluse vahel ilmnevad ka edutamises – teoreetiliste kirjandusallikate kohaselt soovivad saada võitjate põlvkonda kuuluvad töötajad võimalikult kiire edutamise osaliseks, samas kui uuringu tulemuste kohaselt see nimetatud põlvkonna jaoks pigem ei ole oluline. Siinkohal võivad samuti olulist rolli omada eestlaste iseloomuomadused, mille juures on Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajad nimetanud laiskust ja mugavust. Seetõttu võib oletada, et võitjate põlvkonda võib Eestis iseloomustada kitsas mugavustsoon, millest võimaluse korral väljuda ei soovita. Käesoleva uuringu tulemuste kohaselt vajab võitjate põlvkond täpsete juhtnööride saamist tööülesannete täitmiseks vähem kui noorim põlvkond. Teoreetilised kirjandusallikad on siinkohal rõhutanud võitjate põlvkonna vajadust mentorluse olemasolule, mida võib autori arvates seostada töökogemusega – sõjajärgsesse põlvkonda kuuluv töötaja võib omada rohkem kogemusi, mida ka võitjate põlvkonnast pärinevaga jagada.

Eelistatuim viis informatsiooni vahetamiseks on teoreetilise käsitluse kohaselt kas vahetu kontakt või arvuti vahendusel saadetak e-kiri. Uuringus saadud tulemuste kohaselt saab välja tuua vahetu kontakti. Siinkohal võib erinevus tuleneda sellest, et Ameerika

Ühendriikides jõudsid arvutid kasutusele varem kui Eestis. Sarnasusena saab tuua mõlemal juhul pigem asjaolu, et hinnang dokumentatsiooni vajalikkusele on pigem madal.

**Tabel 19.** Teoreetilises kirjanduses toodud võitjate põlvkonna tunnuste võrdlus käesolevast uuringust saadud tulemustega

Võitjad	Teoreetiline kirjandus	Teoreetiline järelalus toetub tabelile nr	Uuringu tulemused	Uuringu järelalus toetub tabelile nr
Iseseisvus või meeskonnatöö	Üksi töötamine	7	Meeskonnatöö	12
Edutamine	Kiire	7	Pigem pole oluline	10
Juhtnõõride saamine	Mentorlus	8	Vajavad vähem kui noorimad	10
Eelistatav viis info vahetamiseks	Silmast-silma või e-kiri	7, 8	Vahetu kontakt	15
Dokumentatsiooni kasutamise eelistus	Vähe	8	Pigem vähe	10
Sobivaim hindamisstandard	Individuaalne, absoluutne	8	Individuaalne	13
Sobivaim tagasisidestamisprotsess	FAST-tagasiside	8	360° tagasiside	14

Allikas: (autori koostatud).

Autor on tuginedes teoreetilistele kirjandusallikatele toonud esimese peatüki käigus välja omapoolse seisukoha, millist töötulemuste hindamisstandardit ja tagasisidestamisprotsessi võitjate põlvkond eelistada võiks. Sobivaimaks hindamisstandardiks on autor pidanud kas individuaalset või absoluutset standardit, uuringu tulemuste kohaselt eelistab võitjate põlvkond individuaalset standardit. Autori hinnang baseerub eelkõige sellel, et teoreetilises osas kirjeldatu kohaselt eelistab võitjate põlvkond üksi töötamist, samas aga uuringu tulemuste kohaselt eelistatakse meeskonnatööd, mistõttu võib järeldada, et tuginedes arvamusele, kas vastaja soovib meelsamini töötada üksi või mitmekesi, ei pruugi olla hindamisstandardite eelistamise mõjutajaks. Samas aga tagasisidestamisprotsesside puhul on uuringu tulemuste kohaselt eelistatuks 360° tagasiside läbiviimine, mida võib aga seostada sooviga töötada pigem meeskonnas kui individuaalselt. Teoreetilisele osale tuginedes on pakutud sobilikumaks tagasisidestamisprotsessiks FAST-tagasisidet. Kuna Ameerika Ühendriikides on arvutite kasutuselevõtt toimunud varem kui Eestis, on seda peetud ka võitjate põlvkonna mõjutajaks, mistõttu on neid iseloomustatud kärsitusega.



Millenniumi põlvkonna võrdlus teoreetiliste kirjandusallikate ja uuringust saadud tulemuste vahel on koondatud tabelisse 20. Millenniumi põlvkond sarnaneb teoreetilises osas välja toodud kirjelduse ja uuringust saadud tulemuste poolest rohkem kui sõjajärgne ja võitjate põlvkond. Tuginedes saadud tulemustele võib oletada, et tulenevalt Ameerika Ühendriikide ja Eesti ajaloolistest taustadest ei ole erinevaid mõjutavaid tegureid inimeste iseloomule selliselt nagu sõjajärgse ja võitjate põlvkonna puhul, mistõttu on ka saadud tulemused ootuspäraselt sarnased millenniumi põlvkonna juures. Mõlemal juhul meeldib millenniumi põlvkonnale meeskonnatöö, nad soovivad kiiret edutamist ja peavad oluliseks vähest dokumenteerimist tagasiside andmisel. Teoreetilise kirjanduse kohaselt peab millenniumi põlvkond oluliseks saada juhtnööre tööülesannete täitmiseks. Ka uuringu tulemuste kohaselt ilmneb, et millenniumi põlvkond vajab täpsete juhtnööride saamist tööülesannete täitmiseks rohkem kui sõjajärgne ja võitjate põlvkond.

**Tabel 20.** Teoreetilises kirjanduses toodud millenniumi põlvkonna tunnuste võrdlus käesolevast uuringust saadud tulemustega

Millennium	Teoreetiline kirjandus	Teoreetiline järelalus toetub tabelile nr	Uuringu tulemused	Uuringu järelalus toetub tabelile nr
Iseseisvus või meeskonnatöö	Üksi hästi, teistega veelgi paremini	7	Meeskonnatöö	12
Edutamine	Kiire	7	Kiire	10
Juhtnööride saamine	Mentorlus, kindlad juhtnöörid	8	Pigem oluline	10
Eelistatav viis info vahetamiseks	E-kiri või muu digitaalne sõnum	7, 8	Arvuti vahendusel	15
Dokumentatsiooni kasutamise eelistus	Vähe	8	Vähe	10
Sobivaim hindamisstandard	Absoluutne, individuaalne, võrreldav	8	Individuaalne	13
Sobivaim tagasisidestamisprotsess	FAST-tagasiside, 360° tagasiside	8	FAST-tagasiside	14

Allikas: (autori koostatud).

Eelistatavaks viisiks informatsiooni vahetamiseks peab millenniumi põlvkond nii teoreetiliste kirjandusallikate kui uuringu tulemuste kohaselt arvuti kasutamist. Autor on esimeses peatükis välja toonud omapoolse arvamuse, millist hindamisstandardit ja taga-

sisidestamisprotsessi nimetatud põlvkond eelistada võiks. Autor on pakkunud hindamisstandarditest kõiki kolme (absoluutne, võrreldav ja individuaalne) standardit, tulenedes nende kiirest kohanemisvõimest ja kõrgest sotsiaalsusest. Uuringu tulemustele tuginedes soovib millenniumi põlvkond, et töötulemusi hinnataks lähtuvalt individuaalsest standardist ja tagasisidet jagatakse eelkõige FAST-tagasiside kaudu. Tuginedes teoreetilisele kirjandusele on autor toonud välja ka 360° tagasiside, mis osutus aga hoopiski võitjate põlvkonna jaoks eelistatumaks.

Ka eelnevalt on autor käesoleva töö raames välja toonud tähelepaneku, et arvestades teoreetiliste kirjandusallikate pärinemist enamjaolt Ameerika Ühendriikidest, võivad esineda teatud erisused teoreetiliselt osas toodu ja uuringu käigus saadud tulemuste vahel. Nimetatud tähelepanek leidis tõestust ehk võib järeldada, et kõige enam erinevad omavahel (Ameerika Ühendriikide ja Eesti) sõjajärgne ja võitjate põlvkond ning kõige rohkem sarnasusi esineb millenniumi põlvkonna puhul. Taoliste erisuste lahtimõtestamiseks ja mõistmiseks on autor kogunud Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajatelt kui ekspertarvajatelt hinnanguid Eestit puuduvate olulisemate ajaloosündmuste kohta neil kolmel ajaperioodil. Saadud tulemused on toodud alapeatükis 2.2 ja on koondatud tabelisse 17.

Läbiviidud uuringu tulemustest saadud eri põlvkondade eelistused on toodud tabelis 21, kus on kolme põlvkonna omavaheline võrdlus Eesti kontekstis. Tagasisidestamisprotsesside puhul eelistuse välja toomisel lähtub autor küsimusest, kus vastajal tuli protsessid vastavalt oma eelistusele järjestada (mitte küsimusest, kus vastajal tuli anda hinnang, kuivõrd ta nõustub, et tagasisidestamisprotsess on tema jaoks oluline). Tööalane ametikõrgendus on nooremale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja vanemale põlvkonnale. Sarnaselt eelnevalt toodud järeldusele ametikõrgenduse olulisusest, on ka juhtnööride saamine tööülesannete täitmiseks olulisem millenniumi kui sõjajärgse ja võitjate põlvkonna jaoks. Tagasiside käigus näeb dokumenteerimise vajalikkust olulisemana vanim kui keskmine ja noorim põlvkond. Nii võitjate kui millenniumi põlvkond eelistab töötada meeskonnas, sõjajärgne põlvkond aga üksinda. Töötulemuse hindamisstandarditest eelistab sõjajärgne põlvkond absoluutset, nii võitjate kui millenniumi põlvkond aga individuaalset standardit. Tagasisidestamisprotsesside puhul peab sõjajärgne põlvkond arenguvestlust eelistatumaks kui võitjate ja millenniumi põlvkond. Samas on aga 360°

tagasiside võitjate põlvkonna jaoks eelistatum kui sõjajärgse ja millenniumi põlvkonnale. FAST-tagasiside on millenniumi põlvkonna puhul eelistatum kui sõjajärgse ning võitjate põlvkonna jaoks. Nii sõjajärgne kui võitjate põlvkond eelistavad millenniumi põlvkonnast rohkem saada tagasisidet vahetu kontakti teel. Noorem põlvkond, võrreldes keskmise ja vanema põlvkonnaga, eelistab aga saada tagasisidet arvuti vahendusel. (vt tabel 21)

**Tabel 21.** Põlvkondadevahelised erinevused Eesti kontekstis

	Sõjajärgne 54-71 a	Võitjad 33-53 a	Millennium 18-32 a
Edutamine	Nooremale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja vanemale		
Juhtnõõrid	Nooremale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja vanemale		
Dokumenteerimine	Vanemale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja nooremale		
Üksi või meeskond	Üksi	Meeskond	Meeskond
Hindamisstandard	Absoluutne	Individuaalne	Individuaalne
Tagasisidestamisprotsess	Arenguvestlus	360° tagasiside	FAST-tagasiside
Tagasiside viis	Vahetu kontakt	Vahetu kontakt	Arvuti

Allikas: (autori koostatud).

Autor on koondanud tabelisse 22 seosed, mis põlvkondadel esinevad tagasisidestamisprotsesside ja erinevate tagasisidet iseloomustavate väidete vahel. Sõjajärgse põlvkonna puhul selgub, et olemas on samasuunaline seos FAST-tagasiside ja juhtnõõride saamise vahel (sh ka 360° tagasiside ja juhtnõõride saamise vahel). Eelnevast võib järeldada, et mida olulisemaks vanim põlvkond nimetatud tagasisidestamisprotsesse peab, seda olulisemana hinnatakse täpsete juhtnõõride saamist tööülesannete täitmiseks või vastupidi. Lisaks on samasuunaline seos FAST-tagasiside ja tagasiside saamise vahel. Seetõttu võib öelda, et mida olulisemaks sõjajärgne põlvkond peab FAST-tagasiside saamist, seda olulisemana nähakse ka tagasiside saamist tööülesannete täitmise edukuse kohta, või vastupidi. Võitjate põlvkonna puhul esinevad samasuunalised seosed kõigi tagasisidestamisprotsesside ja dokumenteerimise vahel ehk võib järeldada, et mida olulisemaks tagasisidestamisprotsessi peetakse, seda olulisemana nähakse ka tagasiside andmisel dokumenteerimist või vastupidi. Lisaks eelnevale on samasuunalised seosed FAST-tagasiside ja juhtnõõride saamise ning FAST-tagasiside ja täpsete reeglite vajalikkuse osas. Seetõttu võib öelda, et mida olulisemaks peab nimetatud põlvkond FAST-tagasiside olemasolu, seda olulisemana hinnatakse ka täpsete juhtnõõride saamist tööülesannete täitmiseks ja/või täpsete reeglite olemasolu organisatsioonis või vastupidi. Millenniumi

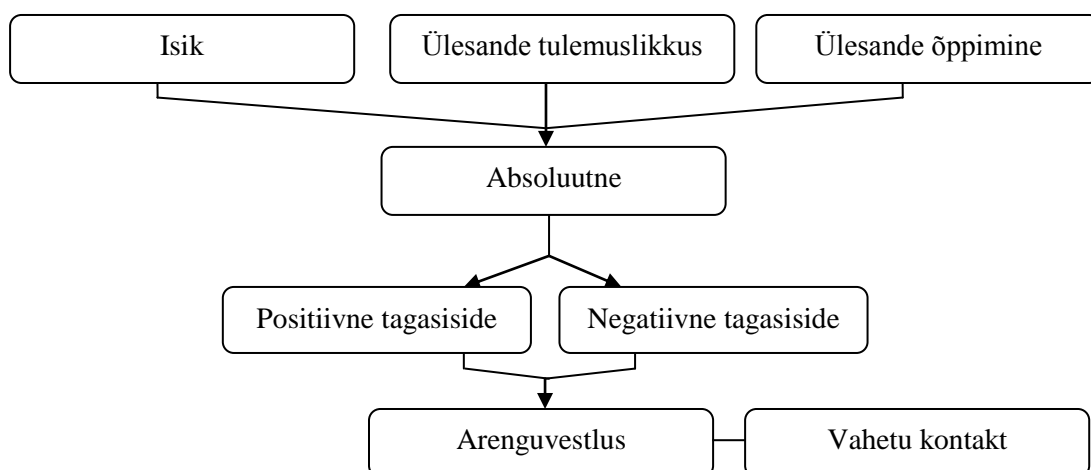
põlvkonna puhul esinevad samasuunalised seosed arenguestluse ja tagasiside saamise ning FAST-tagasiside ja tagasiside saamise vahel. Seetõttu võib järeldada, et mida olulisemana nähakse nimetatud tagasisidestamisprotsesse, seda tähtsam on tagasiside saamine tööülesannete täitmise edukuse kohta või vastupidi. Lisaks eelnevale esinevad samasuunalised seosed nimetatud tagasisidestamisprotsesside ja dokumenteerimise vajalikkuse vahel.

**Tabel 22.** Korrelatsioonanalüüsist saadud tulemused eri põlvkondade puhul tagasisidestamisprotsesside lõikes

	Sõjajärgne 54-71 a	Võitjad 33-53 a	Millennium 18-32 a
Arenguestlus	-	Dokumenteerimine	Tagasiside saamine Dokumenteerimine
360° tagasiside	Juhtnõõride saamine	Dokumenteerimine	-
FAST-tagasiside	Juhtnõõride saamine	Täpsed reeglid	Tagasiside saamine
		Juhtnõõride saamine	Dokumenteerimine
	Tagasiside saamine	Dokumenteerimine	

Allikas: (autori koostatud).

Tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele saab välja tuua iga põlvkonna jaoks tagasiside meetodite valiku protsessi, millele toetudes on võimalik organiseerida töötajatele tagasiside andmist, arvestades sealjuures põlvkonnast tulenevate eelistuste ja eripäradega. Ühtlasi on nii tabel 21 kui ka 22 aluseks tagasiside andmise protsesside (vt joonis 17, 18, 19) koostamisel, mis on autoripoolseteks ettepanekuteks tagasiside andmise tõhustamiseks Eesti organisatsioonides. Joonisel 17 on toodud sõjajärgsesse põlvkonda kuuluva indiviidi vajadustest lähtuv tagasiside meetodite valiku protsess. Nimetatud protsessi välja toomisel pole ühegi põlvkonna puhul määratletud, millisest fookusest tagasiside andmisel tuleks lähtuda, kuna läbiviidud uuringu tulemuste kohaselt ei esinenud põlvkondadevaheliselt statistilisi olulisi erinevusi. Siinkohal on autoripoolseks ettepanekuks lähtuda otsuse tegemisel organisatsiooni olemusest ja ametikoha spetsiifikast. Samas tuleks siinkohal arvestada, et DeNisi ja Kluger (1996: 254, 275) on toonud välja, et tagasiside tõhusus väheneb, kui põhitähelepanu on keskendunud isiku tasandile ning kaugemale ülesande tulemuslikkuse tasandist.

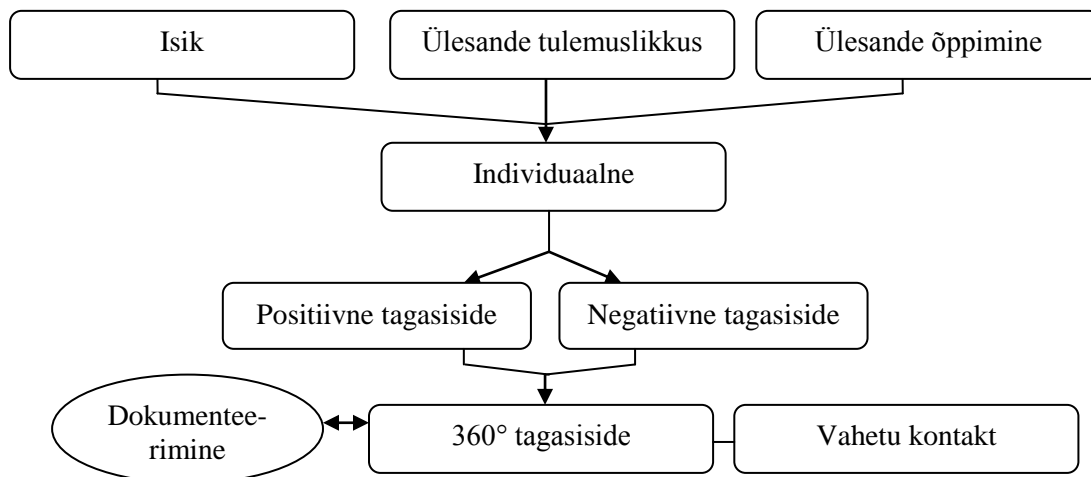


**Joonis 17.** Tagasiside meetodite valiku protsess sõjajärgse põlvkonna jaoks (autori koostatud).

Töötulemuse hindamisstandardite puhul eelistab vanim põlvkond töötulemuste arvustust tuginedes absoluutsele standardile. Seejärel tuleb vastavalt antud hinnangutele juhil otsustada, kas jagatav tagasiside on positiivne ehk soovitakse suurendada soovitud käitumist või negatiivne ehk vähendada ebasoovitud käitumisviisi. Tagasisidestamisprotsessina eelistatakse arenguvestlust ning sealjuures jooksva tagasiside saamist vahetu kontakti teel. Korrelatsioonanalüüsi käigus selgub, et sõjajärgse põlvkonna puhul puuduvad seosed nende jaoks eelistatuima tagasisidestamisprotsessi (arenguvestlus) ja tagasisidet iseloomustavate väidete vahel. Tuginedes eelnevas alapeatükis (vt ptk 2.2) toodud tulemustele on aga võimalik välja tuua samasuunaline seos näiteks täpsete reeglite ja juhtnööride saamise ning täpsete reeglite ja dokumenteerimise vahel. Seetõttu võib järeldada, et mida olulisemaks peetakse täpsete reeglite olemasolu, seda tähtsamana nähakse juhtnööride saamist tööülesannete täitmisel ja/või dokumenteerimist tagasiside andmisel, või vastupidi. (vt joonis 17)

Joonisel 18 on toodud võitjate põlvkonda iseloomustav tagasiside meetodite valiku protsess, mille puhul tagasiside fookuse ning positiivse või negatiivse tagasiside valik tuleb langetada juhil. Positiivse või negatiivse tagasiside valik tuleb teha vastavalt sellele, kas soovitakse süvendada soovitud või vähendada ebasoovitud käitumist tööülesannete täitmisel. Töötulemuse hindamise osas eelistatakse individuaalset standardit ning tagasisidestamisprotsessi puhul 360° tagasisidet. Sellest tulenevalt võib eeldada, et võitjate põlvkond soovib saada võimalikult mitmekülgset tagasisidet. Jooksvalt soovitakse taga-

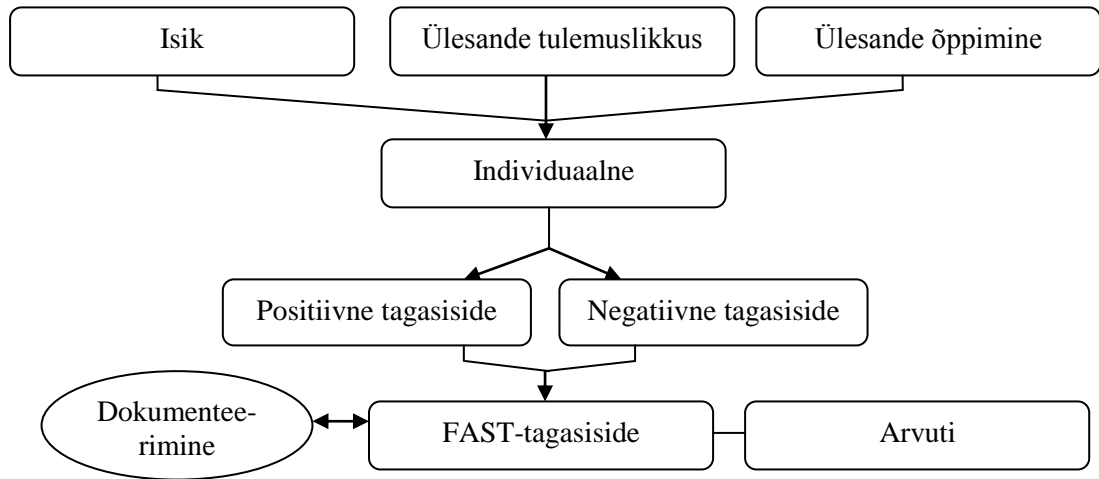
sisidet saada vahetu kontakti teel. Korrelatsioonanalüüsist selgub, et võitjate põlvkond seostab tagasisidestamisprotsessidega dokumenteerimist. Seetõttu võib järeldada, et mida olulisemaks võitjate põlvkond 360° tagasiside saamist peab, seda olulisem on nende jaoks tagasiside andmisel dokumenteerimine või vastupidi.



**Joonis 18.** Tagasiside meetodite valiku protsess võitjate põlvkonna jaoks (autori koostatud).

Joonisel 19 on kajastatud tagasiside meetodite valiku protsess millenniumi põlvkonna jaoks. Sarnaselt eelnevalt toodud sõjajärgse ja võitjate põlvkonnaga, tuleb ka millenniumi põlvkonna puhul tagasiside fookuse ning positiivse või negatiivse tagasiside valik teha juhil. Töötulemuse hindamisstandarditest eelistatakse individuaalset standardit ning tagasisidestamisprotsessi puhul FAST-tagasisidet. Sellest tulenevalt võib oletada, et arvutite, sh Interneti lai levik on võinud muuta nimetatud põlvkonna inimesi kärsitumaks, soovides saada kiiret ja vahetut tagasisidet oma tööülesannete täitmiseks. Jooksvat informatsiooni soovitakse vahetada arvuti vahendusel, mis samuti kinnitab eelnevalt toodud autoripoolset mõttekäiku. Negatiivse asjaoluna võib välja tuua vähese vahetu kontakti käigus suhtlemise, mistõttu võib oletada, et inimeste sotsiaalsed oskused arenevad tehnilistest oskustest aeglasemini. Samas jällegi võimaldab kursisolek arvuti vahendusel tagasiside jagamise eri võimalustega (sh valmidus selleks) suhelda kiirelt ja ka küllaltki lihtsalt eri geograafilises piirkonnas paiknevate kolleegidega. Korrelatsioonanalüüsist selgub, et millenniumi põlvkonna puhul on seos FAST-tagasiside ja dokumenteerimise vahel. Seega võib järeldada, et mida olulisemaks millenniumi põlvkond FAST-tagasiside saamist peab, seda olulisemana nähakse tagasiside andmisel dokumen-

teerimist või vastupidi. Millenniumi põlvkonna puhul esineb samasuunaline seos ka FAST-tagasiside ja tagasiside saamise vahel.



**Joonis 19.** Tagasiside meetodite valiku protsess millenniumi põlvkonna jaoks (autori koostatud).

Käesolevas magistritöös keskenduti kolme põlvkonna (sõjajärgse, võitjate ja millenniumi) erisuste määratlemisele, et seeläbi luua tagasiside meetodite valiku protsess, mis arvestab indiviidi eelistusi, lähtudes tema kuuluvusest põlvkonda (vt joonis 17, 18, 19). Sealjuures on arvestatud, et põlvkonnale omaste arusaamade kujunemist võivad mõjutada läbielatud ajaloolised sündmused, mistõttu on näha ka erinevusi teoreetilises osas toodud põlvkondade olemuse ja uuringust saadud tulemuste vahel. Lisaks eelnevale selgub, et eri põlvkondadest pärinevatel inimestel on tagasiside saamise osas oma eelistused, millega arvestamine võib autori arvamuse kohaselt tõhustada tagasiside andmist.

## KOKKUVÕTE

Autor on arvamusel, et iga mõte, mis töötajale tekitatakse, on metafoorina vaadeldav kui seeme - istutades kuuske, ei kasva sellest õunapuud ja vastupidi. Eelnevale tuginedes võib järeldada, et organisatsiooni arengu tagamiseks on vaja selle edasiviivale jõule, töötajatele, anda informatsiooni, mis on tööülesannete täideviimiseks vajalik, asjakohane ja õigeaegne. Taolise teabe edastamist töötajale tema tulemuste ja tegevuste kohta nimetatakse tagasisideks. Käesoleva töö raames on vaadeldud tagasisidet kui vastust, mis on antud juhilt töötajale, sisaldades teavet, mis puudutab töötaja hakkamasaamist tööülesannete täitmisega, sealjuures võib tagasiside olla otsene ja kohene (näiteks vahetu kontakti käigus jagatav) või kaudne ja edasilükatud (näiteks arenguveestluse läbiviimisel antav), suuline või mitteverbaalne. Tagasiside vajalikkust on käesoleva töö raames vaadeldud läbi autoripoolse kategoriseerimise, lähtudes indiviidi ja organisatsiooni tasandist (vt tabel 1) ning süstematiseerimise (vt joonis 2). Tagasiside vajalikkus kajastub läbi järgnevate indiviidi tasandit puudutavate aspektide: informatsiooni tagamine tööülesannete täitmisest, käitumise asjakohasusest ja isiklike eesmärkide täidetavusest, juhi ootuste ja töö olemuse arusaamine, enesearendamine (sh eksimuste ärahoidmine) ning mõju õppimisele (sh tähelepanu tugevustele ja puudustele), eneseteadlikkusele, eba-kindlusele, motivatsioonile, rahulolule, lojaalsusele, töötulemusele. Organisatsiooni tasandil saab välja tuua järgnevad tagasiside vajalikkuse aspektid: mõju arengule ja konkurentsivõimele, informatsiooni tagamine organisatsiooni eesmärkide täidetavusest ning tähelepanu suunamine probleemkohtadele.

Jagatav tagasiside saab DeNisi ja Klugeri poolt väljatoodule keskenduda kas isiku, ülesande tulemuslikkuse või ülesande õppimise tasandile. Autor on seisukohal, et tagasiside fookus seatuna ülesande tulemuslikkuse tasandile aitab enim saavutada organisatsiooni eesmärgi, kuna sellisel juhul on põhitähelepanu tagasiside andmisel suunatud tühimiku vähendamisele saavutatud tulemuste ja eelnevalt seatud eesmärkide vahel. Eelnevalt toodu võtmes on võimalik eristada positiivset ja negatiivset tagasisidet. Positiivne



tagasiside sisaldab informatsiooni, millega soovitakse süvendada soovitud käitumist (sh tulemust) ning negatiivse tagasiside puhul vähendada ebasoovitud käitumist (sh tulemust). Joonisele 3 on autor koondanud erinevate tegurite ilmnemise mõlema tagasiside liigi puhul (näiteks positiivse tagasiside korral lisaväärtuse tunnetamine ja negatiivse tagasiside puhul tegevuse parandamine), mis lõpptulemusena avaldab mõju tulemuslikkusele (paranemine, halvenemine, püsimine muutumatuna).

Selleks, et juht saaks anda töötajale tagasisidet, tuleb eelkõige tegeleda töötaja töötulemuste (sh tegevuste) hindamisega. Hindamisstandarditest on võimalik kasutada kas absoluutset (võrdlemine normidega), võrreldavat (võrdlemine kolleegidega) või individuaalset standardit (võrdlemine indiviidi töötulemuste muutusega teatud ajaperioodil). Iga standarditüübi puhul saab välja tuua vastavad hindamismeetodid. Absoluutse standardi puhul on võimalik kasutada kriitiliste juhtumite meetodit, kontrollnimekirja, graafilist hindamisskaalat, sunnitud valikut või käitumuslikku hindamisskaalat. Võrreldava standardi puhul grupisisest pingerea meetodit, individuaalset pingerea meetodit või paarisvõrdlust. Individuaalse standardi puhul on kasutusel eesmärgipärase juhtimise meetod. Standarditüübi ning hindamismeetodi valik sõltub autori arvamuse kohaselt suuresti organisatsiooni eripärast ja ametikoha spetsiifikast. Näiteks võib oletada, et võrreldava standardi kasutamine on tulemuspärane, kui töötajatele püstitatud eesmärgid töötulemuste saavutamiseks on ühesugused. Rohket individuaalset ja spetsiifilist tööd eeldava ametikohal oleva töötaja hindamine võib olla kasutoovam, kasutades absoluutset või individuaalset standardit, kui nimetatud töötajale püstitatud eesmärgid on personaalsed (kattumatud kaaskolleegide omadega). Nimetatud juhul võrreldava standardi kasutamisega ei pruugi olla tagatud asjakohane võrreldavus. Siinkohal on oluline, et enne tagasiside andmist on juht töötajat informeerinud, millisest standarditüübist ollakse konkreetsel juhul lähtunud. Vastasel juhul võib ilmned olukord, kus töötaja on ootamas positiivset tagasisidet, kuna tema töötulemused võrreldes kaaskolleegidega on paremad (võrreldav standard), samas kui juht on andmas negatiivset tagasisidet, kuna võrreldes püstitatud eesmärkidega pole soovitud saavutatud (absoluutne standard). Tagasiside edastamise võimalustena on käesolevas töös vaadeldud kolme erisugust tagasisidestamisprotsessi: arenguveestlus (intervjuu juhi ja töötaja vahel), 360° tagasiside (tagasiside mitmelt inimeselt) ja FAST-tagasiside (sagedane, täpne, konkreetne, õigeaegne). Nii

arenguvestluse kui ka 360° tagasiside olemuse lahtimõtestamiseks on analüüsitud erinevaid võimalikke protsesse, mis on kujutatud ka joonistel 5, 6, 7 ja 8.

Tuginedes käesoleva töö alapeatükkides 1.1 ja 1.2 välja toodule on autor koostanud tagasiside meetodite valiku protsessi, mis on koondatud joonisele 11. Nimetatud joonis näitab autoripoolset arusaama, millistest etappidest (sh millises järjekorras) tuleks tagasiside andmisel lähtuda. Esmalt tuleb tagasiside andmisel otsustada, kas tagasiside on suunatud isiku, ülesande tulemuslikkuse või ülesande õppimise tasandile. Seejärel otsustada, kas töötulemuste hindamine tugineb absoluutsele, individuaalsele või võrreldavale standardile (vastavalt sellele on võimalik valida tulenevalt kontekstist sobiv hindamismeetod). Tulenevalt eelnevas etapis saadud töötaja tegevustulemust iseloomustavatele tulemustele annab juht kas positiivset (st suurendab soovitud käitumist) või negatiivset (st vähendab ebasoovitud käitumist) tagasisidet. Viimases etapis toimub tagasiside andmisprotsessi valik (arenguvestlus, 360° tagasiside, FAST-tagasiside), mille käigus vajaminev informatsioon edastatakse töötajani. Ettepanekute tegemine tagasiside tõhusamaks muutmiseks Eesti organisatsioonides toetub koostatud joonisele.

Tagasiside andmine võib tuua kaasa positiivseid (näiteks tulemuste paranemine, rahulolu ja motivatsiooni suurenemine) ja ka negatiivseid (näiteks töötaja uhkuse ja edevuse kahjustamine) tagajärgi. Selleks, et tagada vajamineva informatsiooni arusaadavus ning seeläbi süvendada tagasiside andmise positiivseid tulemeid, on autor vaadelnud eri põlvkondi. Seeläbi on võimalik välja tuua eelistuste olemasolu tagasiside saamises, mis aitab arvestada töötajate eripäradega. Töötaja eripäradega arvestamine muudab suhtlemisprotsessi personaalsemaks ja aitab autori arvamuse kohaselt kaasa tagasiside vastuvõtlikkusele töötaja poolt. Autor on käesoleva töö raames tuginenud Howe ja Strauss (2007: 44) poolt välja toodud kolmele põlvkonnale: sõjajärgne (sünniaastad 1943-1960), võitjate (1961-1981) ja millenniumi põlvkond (1982-2005). Teoreetilistele kirjandusallikatele tuginedes on autor koondanud tabelitesse 7 ja 8 põlvkondadevahelised erisused. Näiteks eelistab sõjajärgne põlvkond tagasiside saamist harva (kord aastas), nii võitjate kui ka millenniumi põlvkond soovivad aga saada pidevat tagasisidet oma tööülesannete täitmise kohta. Lisaks eelnevale soovib käesoleva töö vanim põlvkond saada tagasisidet kas silmast-silma või telefoni vahendusel, keskmine põlvkond silmast-silma või e-kirja teel ning noorim põlvkond e-kirja või mõne muu digitaalse sõ-

numi edastamisviisi kaudu. Dokumenteerimise vajalikkust tagasiside andmise käigus näeb vanim põlvkond, nii keskmine kui noorim põlvkond ei pea nimetatud tegevust vajalikuks.

Põlvkondadevaheliste erisuste uurimiseks koostas autor tugiendes teoreetilistele kirjandusallikatele küsimustiku (vt lisa 2). Andmete analüüsimisel tõi autor välja kirjeldava statistika, viis läbi mitteparameetrilise dispersioon- ja korrelatsioonanalüüsi,  $\chi^2$ -testid, koostas risttabelid ja teostas vabade vastuste analüüsi. Läbiviidud uuringus oli osalejate arv 211. Saadud tulemused kinnitavad, et on olemas põlvkondadevahelised erisused.

Lähtudes tagasiside meetodite valiku protsessist, saab välja tuua põlvkondadevahelised erinevused läbiviidud uuringu kohaselt nii hindamisstandardite (absoluutne, võrreldav, individuaalne), tagasisidestamisprotsesside (tagasiside saamine arenguestluse, 360° tagasiside, FAST-tagasiside vahendusel) kui ka tagasiside saamise viiside (tagasiside saamine arvuti või vahetu kontakti käigus) osas. Eelnevalt toodud arvestades saab välja tuua iga põlvkonna tagasiside meetodite valiku protsessi (vt joonis 17, 18, 19), mis tugineb eri põlvkondade eelistustega arvestamisele. Nimetatud protsess saab olla aluseks organisatsioonides loodava tagasiside andmise süsteemi loomisel, arendamisel või täiustamisel ning on ühtlasi autoripoolseks ettepanekuks tagasiside andmise tõhusamaks muutmisel Eesti organisatsioonides. Ettepanekud on võimalik tulenevalt saadud eelistustele tuua välja järgnevalt.

- Sõjajärgne põlvkond – lähtumine absoluutsest standardist töötulemuste hindamisel, tagasisidestamisprotsessidest arenguestluse läbiviimine ning jooksva tagasiside saamine vahetu kontakti käigus.
- Võitjate põlvkond - lähtumine individuaalsest standardist töötulemuste hindamisel, tagasisidestamisprotsessidest 360° tagasiside läbiviimine ning jooksva tagasiside saamine vahetu kontakti käigus.
- Millenniumi põlvkond – lähtumine individuaalsest standardist töötulemuste hindamisel, FAST-tagasiside toimimine ning jooksva tagasiside saamine arvuti vahendusel.

Lisaks eeltoodule on koondatud tabelisse 21 põlvkondadevahelised erinevused Eesti kontekstis, kus on kajastatud nii soov edutamisele (nooremale põlvkonnale olulisem kui

keskmisele ja vanemale), täpsete juhtnööride saamise vajadus (nooremale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja vanemale), dokumenteerimise tähtsus tagasiside andmisel (vanemale põlvkonnale olulisem kui keskmisele ja nooremale), sõjajärgse põlvkonna eelistus töötada üksi, võitjate ja millenniumi põlvkonna puhul meeskonnatöö. Eeltoodud informatsioon on samuti vajalik teave tagasiside andmiseks (näiteks tagasiside andmisel noorima põlvkonna puhul tähelepanu pööramine ka täpsete juhtnööride jagamisele).

Läbiviidud mitteparameetrilise korrelatsioonanalüüsi tulemusena ilmnes mitmeid statistiliselt olulisi seoseid tagasiside saamise eelistusi kajastavate väidete vahel, mis on kujutatud ka joonistel 14, 15 ja 16. Tabelis 22 on vaadeldud iga põlvkonna tagasisidestamisprotsesside seoseid nimetatud väidete vahel. Sõjajärgse põlvkonna puhul puuduvad seosed nende eelistatuma tagasisidestamisprotsessi ehk arenguvestluse ja tagasiside saamise eelistusi kajastavate väidete vahel. Võitjate põlvkonna puhul saab välja tuua 360° tagasiside (nende eelistatim tagasisidestamisprotsess) samasuunalise seose dokumenteerimise vajalikkusega tagasiside andmisel. Millenniumi põlvkonna puhul on FAST-tagasisidel samasuunalised seosed nii dokumenteerimise vajalikkuse kui ka tagasiside saamise tähtsusega tööülesannete täitmise edukuse kohta.

Teoreetilises osas kirjeldatud põlvkondade olulised tunnused põhinevad enamjaolt Ameerika Ühendriikide kirjandusele. Kuna empiirilises osas teostatud uuring viidi läbi Eesti kontekstis, on autor pidanud oluliseks pöörata tähelepanu sündmuste väljatoomisele, mis leidsid nimetatud ajaperioodidel nii Ameerika Ühendriikides kui ka Eestis aset. Autor on toonud tabelis 5 Ameerika Ühendriikides ja tabelis 6 Eestis aset leidnud sündmuste kokkuvõtte aastatel 1943-2005. Lisaks on kogutud Eesti üldhariduskoolide ajaloo- ja ühiskonnaõpetajate (kui ekspertarvajajate) hinnanguid, millised sündmused võisid enim mõjutada põlvkondade kujunemist. Saadud tulemused on koondatud tabelisse 17. Toimunud sündmuste erinevused võivad olla põhjuseks, miks esinevad põlvkondadevahelised erinevused nimetatud kahe riigi puhul. Käesoleva töö tulemusena ilmnes riikidevahelisi erinevusi rohkem sõjajärgsete ja võitjate kui millenniumi põlvkondade vahel. Teoreetilises kirjanduses toodud tunnuste võrdlus käesolevast uuringust saadud tulemustega on koondatud tabelitesse 18, 19 ja 20. Näiteks eelistab teoreetilise kirjandusallikate kohaselt sõjajärgne põlvkond meeskonnatööd, uuringu tulemuste kohaselt aga individuaalset töötamist. Võitjate põlvkonna puhul on teoreetilises osas välja

toodud, et nad soovivad kiiret edutamist, uuringu tulemustele tuginedes pole see aga nende jaoks pigem oluline. Millenniumi põlvkondade vahel taolisi erisusi ei tuvastatud.

Antud teemavaldkonna uurimises tuleks edaspidiselt suurendada uuringus osalejate hulka, et oleks võimalik leida, millised tunnused iseloomustavad erinevaid põlvkondi tagasiside saamise eelistuste osas. Käesolev uuring on läbi viidud arvuti vahendusel, mis eeldab, et uuringus osalenud kasutavad arvutit, mis aga võib moonutada eri põlvkondade tegelikke eelistusi tagasiside saamise viiside osas. Lisaks eelnevale tuleks vastavalt Eestis toimunud ajaloosündmustele kaardistada põlvkondade alg- ja lõppperioodid.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allik, J., Realo, A., Konstabel, K.** Isiksusepsühholoogia. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2003, 358 lk.
2. **Antonioni, D.** Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. – Organizational Dynamics, 1996, Vol. 25, No. 2, pp. 24-38.
3. **Ashford, S. J., Blatt, R., VandeWalle, D.** Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. - Journal of Management, 2003, Vol. 29, No. 6, pp. 773–799.
4. **Asmuß, B.** Performance Appraisal Interviews. - Journal of Business Communication, 2008, Vol. 45, No. 4, pp. 408-429.
5. **Baker, N.** Employee feedback technologies in the human performance system. - Human Resource Development International, 2010, Vol. 13, No. 4, pp. 477–485.
6. **Beer, M.** Performance Appraisal: Dilemmas and Possibilities. - Organizational Dynamics, 1981, Vol. 9, No. 3, pp. 24-36.
7. **Belschak, F. D., Den Hartog, D. N.** Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. - Applied Psychology: An International Review, 2009, Vol. 58, No. 2, pp. 274-303.
8. **Bennett, J., Pitt, M., Price, S.** Understanding the impact of generational issues in the Workplace. – Facilities, 2012, Vol. 30, No. 7/8, pp. 278-288.
9. **Bertrica, A.** Eesti identiteet ja iseseisvus. Tallinn: Avita, 2001, 320 lk.
10. **Buron, R. J., McDonald-Mann, D.** Giving Feedback to Subordinates. Center for Creative Leadership, 1999, 48 p.
11. **Cederblom, D.** The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. - Academy of Management Review, 1982, Vol. 7, No. 2, pp. 219-227.
12. **Christ, M. H., Sedatole, K. L., Towry, K. L., Thomas, M. A.** When Formal Controls Undermine Trust and Cooperation. – Strategic Finance, 2008, Vol. 89, No. 7, pp. 39-44.

13. **Cleeton, D.** Is Your Feedback Achieving Change? - Industrial and Commercial Training, 1992, Vol. 24, No. 9, pp. 9-13.
14. **Cogin, J.** Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. - The International Journal of Human Resource Management, 2012, Vol. 23, No. 11, pp. 2268–2294.
15. **Connor, E. P., Lake, K. L., Stackman, W. R.** Managing Organizational Change. USA, 2003, 272 p.
16. **Decenzo, D. A., Robbins, S. P.** Fundamentals of Human Resource Management, Tenth Edition. USA, 2009, pp. 432.
17. **DeNisi, S. A., Kluger N. A.** Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? – Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 129-139.
18. **DeNisi, A., Kluger, N. A.** The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. - Psychological Bulletin, 1996, Vol. 119, No. 2, pp. 254-284.
19. **Durkin, D.** The Generation Gap. – Business NH Magazine, 2004, Vol. 21, No. 4, pp. 25-27.
20. **Giancola, F.** The Generation Gap: More Myth than Reality. – Human Resource Planning, 2006, Vol. 29, No. 4, pp. 32-37.
21. **Gilbert, J.** The Millennials: A New Generation of Employees, a New Set of Engagement Policies. - Ivey Business Journal, 2011, Vol. 75, No. 5, pp. 26-28.
22. **Glass, A.** Understanding generational differences for competitive success. - Industrial and Commercial Training, 2007, Vol. 39, No. 2, pp. 98-103.
23. **Gregory, J. B., Levy, P. E., Jeffers, M.** Development of a Model of the feedback process within executive coaching. - Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2008, Vol. 60, No. 1, pp. 42–56.
24. **Greguras, J. G., Ford, M. J., Brutus, S.** Manager attention to multisource feedback. - Journal of Management Development, 2003, Vol. 22, No. 4, pp. 345-361.
25. **Grote, D.** The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers. USA, 2002, pp. 238.

26. **Howe, N., Strauss, W.** The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. - Harvard Business Review, 2007, Vol. 85, No. 7/8, pp. 41-52.
27. **Ilgén, D. R., Fisher, C.D., Taylor, M. S.** Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. - Journal of Applied Psychology, 1979, Vol. 64, No. 4, pp. 349-371.
28. **Jawahar, I. M.** An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. - Journal of Leadership and Organizational Studies, 2006, Vol. 13, No. 2, pp. 14-28.
29. **Jawahar, I. M.** Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. – Journal of Labor Research, 2006, Vol. 27, No. 2, pp. 213-236.
30. **Jorgensen, B.** Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. – Foresight, 2003, Vol. 5, No. 4, pp. 41-49.
31. **Karthick, K. K.** Organisational Behaviour. Global Media. Mumbai. 2010, 211 p.
32. **Knippen, J. T., Green, T. B.** How to get feedback from your boss. – Employee Counselling Today, 1996, Vol. 8, No. 5, pp. 13-16.
33. **Kunreuther, F.** The Changing of the Guard: What Generational Differences Tell us about Social-Change Organizations. - Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2003, Vol. 32, No. 3, pp. 450-457.
34. **Lancaster, L. C., Stillman, D.** When Generations Collide. USA: HarperBusiness, 2002, 384 p.
35. **Locke, E. A., Latham, G. P.** Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year odyssey. - American Psychologist, 2002, Vol. 57, No. 9, pp. 705–717.
36. **Locker, K. O.** Business and Administrative Communication. Second Edition. USA: Irwin, 1992, 775 p.
37. **Longenecker, C. O., Sims Jr, H. P., Gioia, D. A.** Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. - The Academy of Management Executive, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 183-193.
38. **Madzar, S.** Hungry for feedback? – Management Development Review, 1997, Vol. 10, No. 6/7, pp. 246-248.



39. **Manoharan, T. R., Muralidharan, C., Deshmukh, S. G.** Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A Case Study. - Research and Practice in Human Resource Management, 2009, Vol. 17, No. 1, pp. 92-111.
40. **Maylett, T.** 360-Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal. - Compensation & Benefits Review, 2009, Vol. 41, No. 5, pp. 52-59.
41. **McCarthy, S.** Giving constructive feedback. – New Zealand Management, 2012, Vol. 59, No. 4, pp. 56.
42. **Mitchell, T. R., Larson, J. R.** People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. USA: McGraw-Hill, 1987, 608 p.
43. **Meade, J. E.** The Controlled Economy. Albany State University of New York Press, 1971, 381 p.
44. **Meyer, H. H., Kay, E., French Jr, J. R. P.** Split Roles in Performance Appraisal. - Harvard Business Review, 1965, Vol. 43, No. 1, pp. 123-129.
45. **Mount, M. K., Judge, T. A., Scullen, S. E., Sytsma, M. R., Hezlett, S. A.** Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings. – Personnel Psychology, 1998, Vol. 51, No. 3, pp. 557-576.
46. **Nadler, D., Mirvis, P., Cammann, C.** The Ongoing Feedback System. - Organizational Dynamics, 1976, Vol. 4, No. 4, pp. 63-80.
47. **Nemeroff, W. F., Cosentino, J.** Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers. - The Academy of Management Journal, 1979, Vol. 22, No. 3, pp. 566-576.
48. **Ng, E. S. W., Schweitzer, L., Lyons, S. T.** New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. - Journal of Business & Psychology, 2010, Vol. 25, No. 2, pp. 281-292.
49. **Oliver, R. L., Anderson, E.** An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. - Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 4, pp. 53-67.
50. **Parring, A.-M., Vähi, M., Käärik, E.** Statistilise andmetötluse algõpetus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1997, 405 lk.
51. **Pettinger, R.** Mastering Employee development. Palgrave Macmillan Limited, 2002, 225 p.

52. **Pfau, B., Kay, I.** Does 360-degree feedback negatively affect company performance? – HR Magazine, 2002, Vol. 47, No. 6, pp. 54-59.
53. **Rankin, G. D., Kleiner, B. H.** Effective Performance Appraisal. - Industrial Management & Data Systems, 1988, Vol. 88, No. 1/2, pp. 13-17.
54. **Reynolds, L. A.** Communicating Total Rewards to the Generations. – Benefits Quarterly, 2005, Vol. 21, No. 2, pp. 13-17.
55. **Richardson, A.** Great Feedback. – Training Journal, 2013, pp. 66-69.
56. **Rock, D.** Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work. HarperCollins, 2006, 288 p.
57. **Rogers, E., Rogers, C. W., Metlay, W.** Improving the Payoff from 360-Degree Feedback. – Human Resource Planning, 2002, Vol. 25, No. 3, pp. 44-54.
58. **Rummler, G. A., Brache, A. P.** Improving performance: How to manage the white space in the organization chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, pp. 256.
59. **Sadri, G., Seto, S.** Max Performance Feedback. – Industrial Management, 2011, Vol. 53, No. 1, pp. 14-19.
60. **Schrader, B. W., Steiner, D. D.** Common Comparison Standards: An Approach to Improving Agreement Between Self and Supervisory Performance Ratings. - Journal of Applied Psychology, 1996, Vol. 81, No. 6, pp. 813-820.
61. **Specht, J., Schmukle, S. C., Egloff, B.** Stability and change of personality across the life course: The impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. - Journal of Personality and Social Psychology, 2011, Vol. 101, No. 4, pp. 862-882.
62. **Thompson, P. H., Dalton, G. W.** Performance Appraisal: Managers Beware. – Harvard Business Review, 1970, Vol. 48, No. 1, pp. 149-157.
63. **Tosti, D. T., Addison, R. M.** 360-Degree Feedback: Going Around in Circles? - Performance Improvement, 2009, Vol. 48, No. 3, pp. 36-39.
64. **Tulgan, B.** Generation X: Slackers? Or the Workforce of the Future? - Employment Relations Today (Wiley), 1997, Vol. 24, No. 2, pp. 55-64.
65. **Tulgan, B.** Fast Feedback. - Employment Relations Today (Wiley), 1999, Vol. 26, No. 2, pp. 73-83.
66. **Vahtre, S., Mäesalu, A., Laur, M., Rosenberg, T., Liim, A., Pajur, A.** Eesti ajalugu: kronoloogia. Tallinn: Olion, 2007, 384 lk.

67. **Vukotich, G.** The 360° Process. - OD Practitioner, 2010, Vol. 42, No. 3, pp. 24-29.
68. **Yu, H., Miller, P.** Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts - Leadership & Organization Development Journal, 2005, Vol. 26, No. 1, pp. 35-50.
69. **Weitzel, S. R.** Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message. USA: Center for Creative Leadership, 2007, 33 p.
70. **Zirnask, M.** Väitekiri: Sotsioloog Ave Roots uuris võitjate põlvkonda. – Tartu Ülikooli ajakiri, 2014, nr 2, lk 32-35.

## LISAD

### Lisa 1. Näide graafilisest hindamisskaalast

Tegevuse tegur	Tegevuse hinnang				
Töö kvaliteet - täpsus, osavus ja terviklikkus	Püsivalt ebarahuldav	Vahel ebarahuldav	Püsivalt rahuldav	Vahel hea	Püsivalt hea
Töö maht - tehtu tööpäeva jooksul	Püsivalt ebarahuldav	Vahel ebarahuldav	Püsivalt rahuldav	Vahel eha	Püsivalt hea
Teadmised tööst – teave, et tagada rahuldav tegevustulemus	Puudulikud teadmised	Vahel ebarahuldav	Vastused enamus küsimustele	Mõistab kõiki tööetappe	Täiuslikkus kõigis tööetappides
Töökindlus – sihtide ja ettevõtte poliitika järgimine ilma kontrollita	Pidev kontroll	Juhuslik kontroll	Tavaliselt saab usaldada	Vähene kontroll	Minimaalne kontroll

Allikas: (Decenzo, Robbins 2009: 239).

## Lisa 2. Empiirilise osa teostamiseks koostatud küsimustik

Hea vastaja!

Eri ajastutel kasvanud inimestel võib olla erinev nägemus sellest, kui tihti ja mil viisil juht tagasisidet võiks anda. Näiteks võib oletada, et peaaegu sajand tagasi sündinud 40-aastates olnud inimene ei ole sarnane tänapäeval 40-aastates elava inimesega. Seega saab järeldada, et iseärasused võivad ilmned ka organisatsioonides, kus töötavad koos erinevatest põlvkondadest pärinevad inimesed. Kaardistades, milliseid omapärasid iga põlvkond endas kannab, usun, et juhtidel on võimalik paremini pakkuda töötajale tagasisidet, mida ta vajab ja sellisel kujul nagu ta soovib, aidates tõhustada tööd ning muuta töökeskkonda meeldivamaks. Selleks palun Teie abi! Loodan, et leiate võimaluse vastata järgnevale küsitlusele. Aega kulub umbes 10 minutit.

Vastused salvestuvad isikustamata kujul ning kogutud andmeid kasutatakse üldistatud kujul magistritöö raames.

Abile lootma jäädes ja ette tänades  
Kerli Möldre  
TÜ majandusteaduskonna magistrant

1. Minu juht on mulle viimase poole aasta jooksul märku andnud, et olen organisatsiooni jaoks oluline.

- Täiesti nõus
- Pigem nõus
- Pigem ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

2. Kas tunnete, et Teil on

- Sotsiaalsed oskused tugevamad kui arvutialased
- Arvutialased oskused tugevamad kui sotsiaalsed
- Nii sotsiaalsed kui arvutialased oskused on võrdsed

Soovi korral palun põhjendage

## Lisa 2 järg

3. Eelistate töötada

- Üksi
- Meeskonnas
- Nii üksi kui ka meeskonnas

Soovi korral palun põhjendage

4. Kas Teie arvates on oluline olla lojaalne pigem:

- Tööandjale
- Elukutsele

Soovi korral palun põhjendage

5. Kumb väidetest iseloomustab Teid paremini?

- Elan, et töötada
- Töötan, et elada

Soovi korral palun põhjendage

6. Kumb väidetest iseloomustab paremini Teie tööülesannete täitmise viisi?

- Pigem protsessile kui tulemusele suunatud
- Pigem tulemusele kui protsessile suunatud

Soovi korral palun põhjendage

7. Palun märkida igas reas Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
Minu jaoks on väga oluline saada lähima kahe aasta jooksul ametikõrgendust.				
Minu jaoks on väga oluline, et organisatsioonis oleks kehtestatud täpsed reeglid.				
Minu jaoks on väga oluline saada ülitäpseid juhtnööre tööülesannete täitmiseks.				
Minu jaoks on väga oluline tagasiside saamine tööülesannete täitmise edukuse kohta.				

## Lisa 2 järg

8. Soovite, et tagasiside, mille saate, keskenduks pigem

- Teie isikule
- Tööülesandele üldiselt
- Tööülesande õppimisele

Soovi korral palun põhjendage

9. Soovite, et juht lähtuks Teie tulemuslikkuse hindamisel

- Absoluutsest standardist, mis keskendub töö tulemuslikkusele
- Võrreldavast standardist, mis keskendub töötulemuste kõrvutamisele teistega (näiteks kolleegidega)
- Individuaalsest standardist, mis keskendub sellele, kuidas on konkreetse tööülesandega hakkama saamine muutunud teatud ajavahemiku jooksul

Soovi korral palun põhjendage

10. Palun märkige igas reas Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
Minu jaoks on väga oluline arenguestluse toimumine.				
Minu jaoks on väga oluline mitme inimese hinnangutest (nt juht, kaaskolleeg, klient) koosneva tagasiside (360° tagasiside) saamine.				
Minu jaoks on väga oluline, et mulle antav tagasiside oleks sagedane, täpne, konkreetne ja õigeaegne (FAST-tagasiside).				
Minu jaoks on väga oluline tagasiside andmisel dokumenteerimine.				

## Lisa 2 järg

11. Palun järjestage tagasisidestamisprotsessid vastavalt oma eelistusele, kus 1 tähendab kõige eelistatumat ja 3 kõige vähem eelistatumat tagasisidestamisprotsessi.

	Eelistus nr 1	Eelistus nr 2	Eelistus nr 3
Arenguvestlus			
Mitme inimese hinnangutest koosnev ehk 360° tagasiside			
Sagedane, täpne, konkreetne ja õigeaegne (FAST-tagasiside)			

Soovi korral palun põhjendage

12. Palun järjestage tagasiside andmise viisid vastavalt oma eelistusele, kus 1 tähendab kõige eelistatumat ja 3 kõige vähem eelistatumat viisi.

	Eelistus nr 1	Eelistus nr 2	Eelistus nr 3
Telefoni teel antav tagasiside			
Arvuti vahendusel (e-kiri, Skype) antav tagasiside			
Vahetu kontakti (inimeselt inimesele) käigus antav tagasiside			

Soovi korral palun põhjendage

13. Palun hinnake skaalal 1-10ni, kuidas mõjutab regulaarselt tagasiside saamine teie tööalast tulemuslikkust?

See ei ole üldse oluline, sest tean niigi, kuidas oma tööd tulemuslikult teha

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

See on otsustava tähtsusega, sest ilma ei saa ma oma tööd tulemuslikult teha

Vanus

Sugu

- Mees
- Naine



## Lisa 2 järg

### Ametikoht

- Tööline
- Spetsialist
- Juht
- Ettevõtja
- Muu (palun täpsustage:\_\_\_)

Tööstaaž praegusel ametikohal

### Haridus

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Kõrgharidus
- Muu (palun täpsustage:\_\_\_)

### Emakeel

- Eesti keel
- Vene keel
- Muu (palun täpsustage:\_\_\_)

Küsimustiku täitmise jooksul tekkinud kommentaarid ja tähelepanekud saate avaldada siin:

### **Lisa 3. Üldhariduskoolide ajalooõpetajatele saadetud e-kiri**

Lugupeetud ajalooõpetaja,

olen Kerli Möldre ning olen kirjutamas oma lõputööd Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Oma teemas lähtun tööalasest kontekstist ning uurin, millised erinevused võivad olla eri põlvkondadest pärinevatel inimestel ning kuidas mõjutab see töötaja käitumist. Sellest tulenevalt olen kogumas erinevatelt üldhariduskoolide ajalooõpetajatelt hinnanguid. Oleksin äärmiselt tänulik, kui leiaksite aega vastamiseks, kuna iga vastaja panus on oluline, et kaardistada kolme põlvkonna erisused Eesti kontekstis.

Lõputöös on määratletud kolm ajaperioodi: a) 1943-1960, b) 1961-1981, c) 1982-2005. Millised on Teie hinnangul iga kolme ajaperioodi kõige olulisemateks sündmusteks (kas teatud sõjad, koondamise perioodid, küüditamine, arvutite levik vmt), mis võisid mõjutada, sh kujundada, Eesti inimeste iseloomu ning millise iseloomuomadusena see avaldub? Näiteks arvutite suurem levik kodumajapidamistes, mistõttu võib pidada selle ajaperioodi inimesi kannatamatuteks.

Palun võimalusel vastata 21. märtsiks.

Ette tänades  
Kerli Möldre

## Lisa 4. Statistiliselt ebaolulised tulemused eri tagasiside aspektide lõikes

### Lisa 4.1. Statistiliselt ebaoluline tulemus tagasiside aspekti lõikes (1)

	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Sõjajärgne 54-71 a n=23	Võitjad 33-53 a n=86	Millennium 18-32 a n=102		
Regulaarselt saadava tagasiside mõju töölasele tulemuslikkusele	1,91 (0,60)	1,92 (0,58)	2,08 (0,56)	4,16	0,13

Skaala: 1-3, kus 1 - ei ole oluline, 2 – keskmine olulisus, 3 – väga oluline.

p- olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 4.1. on koostatud küsimuse number 13 põhjal, mis esialgselt on esitatud 10-pallisel skaalal, kuid autor on grupeerinud skaala kolme gruppi:

- 1 – väärtused skaalal 1-4;
- 2 – väärtused skaalal 5-8;
- 3 – väärtused skaalal 9-10.

### Lisa 4.2. Statistiliselt ebaolulised tulemused eri tagasiside aspektide lõikes (2)

	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Sõjajärgne 54-71 a n=23	Võitjad 33-53 a n=86	Millennium 18-32 a n=102		
Juht on märku andnud, et olen organisatsiooni jaoks oluline	2,78 (0,99)	3,02 (0,84)	2,94 (0,99)	0,91	0,63
Täpsete reeglite olemasolu	3,22 (0,85)	3,28 (0,64)	3,30 (0,56)	0,01	0,99
Oluline tagasiside saamine tööülesannete kohta	3,26 (0,75)	3,22 (0,62)	3,40 (0,55)	3,76	0,15
Arenguveestluse toimumise olulisus	3,00 (0,74)	2,62 (0,94)	2,87 (0,82)	4,96	0,08
360° tagasiside toimumise olulisus	2,87 (0,46)	2,81 (0,85)	2,99 (0,72)	1,84	0,40

Skaala 1-4, kus 1 - ei ole üldse nõus, 4 – täiesti nõus.

p- olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

#### Lisa 4 järg

##### Lisa 4.3. Statistiliselt ebaolulised tulemused eri tagasiside aspektide lõikes ( $\chi^2$ -test)

Küsimuse number ja sisu		Sõjajärgne (%) 54-71 a n=23	Võitjad (%) 33-53 a n=86	Millennium (%) 18-32 a n=102	p
3	Lojaalne tööandjale	60,9	46,5	45,1	0,38
	Lojaalne elukutsele	39,1	53,5	54,9	
4	Elan, et töötada	26,1	26,7	22,5	0,79
	Töötan, et elada	73,9	73,3	77,5	
5	Pigem protsessile kui tulemusele	30,4	39,5	29,4	0,32
	Pigem tulemusele kui protsessile	69,6	60,5	70,6	
9	Teie isikule	17,4	17,4	15,7	0,48
	Tööülesandele üldiselt	78,3	69,8	65,7	
	Tööülesande õppimisele	4,3	12,8	18,6	

p- olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

##### Lisa 4.4. Statistiliselt ebaoluline tulemus tagasiside aspekti lõikes (3)

	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Sõjajärgne 54-71 a n=23	Võitjad 33-53 a n=86	Millennium 18-32 a n=102		
Telefoni eelistamine	0,13 (0,34)	0,03 (0,19)	0,08 (0,27)	3,13	0,21

Skaala 0-1, kus 1 – on eelistatuim, 0 – ei ole eelistatuim.

p- olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

### Lisa 5. Korrelatsioonid erinevate väidete vahel sõjajärgse põlvkonna puhul

Väite nr	Väite sisu	Juht on märku andnud, et olen oluline	Ameti-kõrgenduse saamine	Täpsed reeglid	Juhtnööride saamine	Tagasiside saamine	Arengu-vestlus	360° tagasiside	FAST-tagasiside	Dokumen-teerimine
1.	Juht on märku andnud, et olen oluline	1	0,20	-0,38	-0,31	0,04	0,00	-0,27	-0,23	-0,26
7.1	Ametikõrgenduse saamine		1	-0,11	0,31	0,20	0,39	0,37	0,27	-0,15
7.2	Täpsed reeglid			1	<b>0,54*</b>	0,39	0,13	0,08	0,30	<b>0,53*</b>
7.3	Juhtnööride saamine				1	0,35	0,39	<b>0,56*</b>	<b>0,56*</b>	0,32
7.4	Tagasiside saamine					1	0,22	0,29	<b>0,44*</b>	0,03
10.1	Arenguvestlus						1	0,39	0,39	0,12
10.2	360° tagasiside							1	<b>0,69*</b>	-0,16
10.3	FAST-tagasiside								1	0,10
10.4	Dokumenteerimine									1

\* Seos on statistiliselt oluline nivool 0,01.

Rasvases kirjas on märgitud keskmise tugevusega seosed ( $r_s > 0,40$ )

Allikas: (autori koostatud).

## Lisa 6. Korrelatsioonid erinevate väidete vahel võitjate põlvkonna puhul

Väite nr	Väite sisu	Juht on märku andnud, et olen oluline	Ameti-kõrgenduse saamine	Täpsed reeglid	Juhtnööride saamine	Tagasiside saamine	Arengu-vestlus	360° tagasiside	FAST-tagasiside	Dokumen-teerimine
1.	Juht on märku andnud, et olen oluline	1	0,18	-0,07	-0,05	-0,12	0,01	0,08	-0,13	-0,06
7.1	Ametikõrgenduse saamine		1	0,20	0,20	0,07	0,11	0,17	0,09	0,14
7.2	Täpsed reeglid			1	0,32*	0,31*	0,00	0,36*	<b>0,43*</b>	0,28*
7.3	Juhtnööride saamine				1	0,24	0,22	0,39*	<b>0,41*</b>	<b>0,43*</b>
7.4	Tagasiside saamine					1	0,31*	0,36*	0,33*	0,22
10.1	Arenguveustus						1	<b>0,46*</b>	0,35*	<b>0,44*</b>
10.2	360° tagasiside							1	<b>0,63*</b>	<b>0,53*</b>
10.3	FAST-tagasiside								1	<b>0,51*</b>
10.4	Dokumenteerimine									1

\* Seos on statistiliselt oluline nivool 0,01.

Rasvases kirjas on märgitud keskmise tugevusega seosed ( $r_s > 0,40$ )

Allikas: (autori koostatud).

## Lisa 7. Korrelatsioonid erinevate väidete vahel millenniumi põlvkonna puhul

Väite nr	Väite sisu	Juht on märku andnud, et olen oluline	Ameti-kõrgenduse saamine	Täpsed reeglid	Juhtnööride saamine	Tagasiside saamine	Arengu-vestlus	360° tagasiside	FAST-tagasiside	Dokumen-teerimine
1.	Juht on märku andnud, et olen oluline	1	-0,08	-0,21	-0,12	-0,07	-0,06	0,02	-0,09	-0,13
7.1	Ametikõrgenduse saamine		1	0,23	0,31*	0,23	0,09	0,19	0,37*	0,15
7.2	Täpsed reeglid			1	<b>0,43*</b>	0,37*	0,06	0,16	0,12	0,20
7.3	Juhtnööride saamine				1	<b>0,40*</b>	0,18	0,18	0,34*	0,18
7.4	Tagasiside saamine					1	<b>0,40*</b>	0,23	<b>0,40*</b>	0,31*
10.1	Arenguvestlus						1	<b>0,44*</b>	0,26*	<b>0,43*</b>
10.2	360° tagasiside							1	0,38*	0,38*
10.3	FAST-tagasiside								1	<b>0,41*</b>
10.4	Dokumenteerimine									1

\* Seos on statistiliselt oluline nivool 0,01.

Rasvases kirjas on märgitud keskmise tugevusega seosed ( $r_s > 0,40$ )

Allikas: (autori koostatud).

## **SUMMARY**

### **GIVING FEEDBACK CONSIDERING THE GENERATION SPECIALITIES OF THE EMPLOYEES**

Kerli Möldre

In order to ensure the development of the organisation there is a need for people who are achievement-oriented when performing their work tasks. When people are led by fear and unawareness about whether they measure up to the set goals and the manager's expectations then it prevents them from committing to achieving the best possible results. In order to be able to be achievement-oriented, it is necessary to ensure that the employee is aware of the results of their work, possible developments and how to achieve better results. When drawing conclusion from the aforementioned, it is possible to say that it is important to guarantee the feedback that provides the employee with all the necessary information for being aware of the current situation and possible fields for self-development, based on transparent and unambiguous evaluation standards, methods and processes.

Giving feedback to all employees in the same way can create a situation where people's characteristics are not taken into account and therefore the necessary message might not be correctly decoded by the employee receiving feedback because it creates unpleasant emotions in them. When implementing different evaluation methods and processes of giving feedback, the author considers it to be important that the selection of the appropriate methods and processes includes also the recognition of the specific characteristics of employees, which can be described by analysing different generations; therefore, the author has considered to be important to also focus on the current topic when giving feedback. It is possible to describe the important characteristics of each generation based on which the process of giving feedback can be planned better in organisations. Determining the preferences of receiving feedback of three generations



would help the organisation to choose between the different evaluation standards, methods and processes. Previously no extensive attention has been paid to giving feedback based on the specific generation's characteristics in the working environment in Estonia, therefore the current topic can be considered to be important as it provides a new approach to making the giving of feedback in organisations more efficient. It is important to consider the point that describing the nature of different generations is largely based on the literature of the United States of America, therefore it cannot be directly applied to the context of Estonia. This is an additional reason why the current master's thesis is topical.

The aim of the master's thesis is to develop suggestions for giving feedback considering the preferences and specialities of different generations in Estonia.

The research tasks formulated for achieving the aim of the thesis were the following:

- to explain the nature of feedback and its necessity in the context of a working environment, and to analyse the feedback classifications;
- to analyse the evaluation standards, methods and feedback processes in an organisation;
- to point out the variances in nature and characteristics of different generations in the context of receiving feedback;
- to compile a questionnaire for an empirical study to determine which are the preferences and specialities of employees from different generations in connection with feedback;
- to collect data from people from different generations and carry out an analysis;
- to develop suggestions for giving feedback in Estonian organisations based on the characteristics of different generations.

In the framework of the current master's thesis, feedback is considered to be a response given by the manager to the employee containing information about how the employee has coped with their work tasks, moreover, the feedback can be direct and immediate (for example, given during direct contact), or indirect and postponed (for example, given during performance reviews), verbal or non-verbal. The necessity of giving feedback has been studied in the framework of the current master's thesis through

categorisation made by the author, based on the level of the individual and organisation (see table 1), and through systematisation (see figure 2). The necessity of feedback is described through the following aspects of the individual level: ensuring of information about performing work tasks, appropriateness of behaviour, feasibility of fulfilling personal goals, understanding of manager's expectations and the nature of work, self-development (including avoidance of mistakes), and effect on learning (including the attention to the strengths and weaknesses), self-awareness, insecurity, motivation, satisfaction, loyalty, work results. On the organisational level, the following feedback necessity aspects can be described: effect on development and competitiveness, ensuring the information about fulfilling the organisation's goals, and directing the attention to problematic areas.

The given feedback, based on DeNisi and Kluger, can be focused either on the level of the person, successful execution of the task, or learning of the task. The author's opinion is that when the focus is on the successful execution of the task it helps to achieve the organisation's goals in the most efficient manner because in that case the main focus on giving feedback is directed at minimising the gap between the achieved results and previously set goals. Based on the aforementioned it is possible to distinguish between positive and negative feedback. Positive feedback contains information by which the desired behaviour (including results) is favoured, and in case of negative feedback the aim is to reduce the undesired behaviour (including results).

In order for the manager to be able to give feedback to the employee, the work results (including activities) must be evaluated. From the evaluation standards it is possible to use the absolute (comparison with norms), comparative (comparison with colleagues), or individual standard (comparison of the individual's work result changes during a certain time period). The corresponding evaluation methods can be described based on each standard type. In case of the absolute standard, it is possible to use the method of critical incidents, a checklist, graphic rating scale, forced choice, or behaviourally anchored rating scale. In case of the comparative standard, it is possible to use the method of group order ranking, individual ranking, or paired comparison. In case of the individual standard, the method of management by objectives is used. It is important that before giving feedback the manager has informed the employee about the standard

that has been used for evaluation in the specific case. Otherwise a situation might occur where the employee is expecting to receive positive feedback since their work results are better compared to colleagues (comparative standard), whilst the manager is about to give negative feedback because the previously set goals have not been achieved (absolute standard). The current master's thesis studies three different processes of giving feedback: performance review (interview between the manager and the employee), 360-degree feedback (feedback from several persons), and FAST-feedback (frequent, accurate, specific, timely).

Based on what has been demonstrated in sub-chapters 1.1 and 1.2 of the current master thesis, the author has compiled a step-by-step process for choosing how to give feedback, which has been summarised on figure 11. The referred figure shows the author's understanding about the stages (including in which order) that should be considered when giving feedback. Firstly, when giving feedback, it should be indicated whether the feedback is directed at the level of the person, successful execution of the task, or learning of the task. Secondly, it should be indicated whether the evaluation of work results is based on the absolute, individual, or comparative standard (based on that it is possible to select the appropriate evaluation method depending on the context). Based on the results that characterise the employee's work results the manager gives either positive (increasing the desired behaviour), or negative (decreasing the undesired behaviour) feedback. The feedback process is selected in the final stage (performance review, 360-degree feedback, FAST-feedback), during which the necessary information is passed on to the employee. The suggestions for making the giving of feedback more efficient in Estonian organisations is based on the compiled figure.

The author has viewed different generations in order to describe the existence of preferences of receiving feedback that helps to take into account the characteristics of employees. Considering the employees' characteristics makes the communication process more personal, and in the author's opinion, helps to make the employee more receptive to feedback. In the framework of the current master's thesis, the author has referred to three different generations described by Howe and Strauss (2007: 44): the Boom Generation (born during the years 1943-1960), Generation X (1961-1981), and the Millennial Generation (1982-2005). Based on the theoretical literature sources, the

author has summarised the differences between generations in tables 7 and 8. For example, the Boom Generation prefers to receive feedback rarely (once a year), both Generation X and the Millennial Generation wish to receive frequent feedback about the performance of their work tasks. In addition to the aforementioned, the current master's thesis' oldest generation wishes to receive feedback either face-to-face, or by phone, the middle generation face-to-face or via email, and the youngest generation wishes to receive feedback via email or in some other digital form. The Boom Generation considers it important that the feedback is documented, the middle and youngest generations do not consider it to be important.

In order to study the differences between generations, the author compiled a questionnaire (see appendix 2) based on the theoretical literature sources. During the analysis of data the author pointed out the descriptive statistics, carried out the non-parametric dispersion and correlation analysis,  $\chi^2$ -tests, compiled the cross-tables, and performed the analysis of open-ended questions. The study is based on 211 participants. The results confirm that there are differences between generations.

Based on the process of selecting how to give feedback, it is possible to describe the differences between generations according to the conducted study, both based the evaluation standards (absolute, comparative, individual), feedback process (feedback given during a performance review, 360-degree feedback, FAST feedback method), and also based on the ways the feedback is given (via computer or personal contact). Taking into account the aforementioned, the process of selecting how to give feedback to each generation can be described (see figures 17, 18, 19) and is based on taking the preferences of different generations into account. The mentioned process can be a basis for the feedback giving system that is implemented, developed or improved in organisations, and is at the same time the author's suggestion for making the feedback giving process more efficient in Estonian organisations. Based on the preferences, the suggestions can be described in the following way.

- The Boom Generation – using the absolute standard when evaluating work results, conducting performance reviews for feedback processes, and giving immediate feedback via direct contact.

- Generation X – using the individual standard when evaluating work results, conducting 360-degree feedback surveys for feedback processes, and giving immediate feedback via direct contact.
- The Millennium Generation – using the individual standard when evaluating work results, efficiency of FAST-feedback, and receiving immediate feedback via computer.

In addition to the aforementioned, table 21 also summarises the generation differences in the Estonian context, and shows the wish to be promoted (more important to the Millennium Generation than Generation X and the Boom Generation), the need for specific instructions (more important to the Millennium Generation than Generation X and Boom Generation), importance of documenting the giving of feedback (more important to the Boom Generation than Generation X and The Millennium Generation). Additionally to the previously mentioned, it can be pointed out that the Boom Generation prefers to work alone, while Generation X and the Millennium Generation prefer to work in a team. The information presented above is also necessary for giving feedback (for example, when giving feedback to the youngest generation then attention should be paid to giving specific instructions).

As a result of non-parametric correlation analysis about preferences of receiving feedback, several statistically significant relationships were identified in regards to the statements about preferences of receiving feedback, such as also presented on figures 14, 15, and 16. The table 22 describes each generation's feedback processes' relationships with the mentioned statements. In case of the Boom Generation there are no significant relationships between their preferred feedback process – performance reviews – and the statements about the preferences of receiving feedback. In the case of Generation X there is a significant relationship between 360-degree feedback (their preferred feedback process) and the need to document the giving of feedback. In case of the Millennium Generation, there is a significant relationship between the FAST-feedback and the importance of documenting the giving of feedback. There is also a significant relationship between the FAST-feedback and the need to receive feedback about the success of accomplishing work tasks.

The important characteristics of the aforementioned generations discussed in the theory section are mostly based on the literature of the United States of America. Since the study of the empirical section was carried out in the Estonian context, then the author considered it to be important to also describe the events that took place during those time periods both in the United States of America, and also in Estonia. The author summarised the 1943-2005 time period events in the United States of America in table 5, and in Estonia in table 6. Additionally, opinions have been collected from the history and social studies teachers from Estonian general educational schools (as experts) about which events could have affected the development of generations the most. The results have been summarised in table 17. The events that took place could be the reasons why the characteristics of generations of the two countries are different. As a result of the master thesis that compared the generations of United States of America and Estonia, more differences became apparent between the Boom Generation and Generation X than between the Millennium Generations. The comparison of characteristics from theoretical literature together with the results of the current research has been summarised in tables 18, 19, and 20. For example, based on the theoretical literature sources, the Boom Generation prefers team work, however, based on the results of the study they prefer to work alone. In case of the Generation X the theoretical section describes that they wish to be promoted fast, however, based on the results of the study it is rather not that important for them. In case of the Millennium Generation such discrepancies were not observed.

In the framework of continuing research in the current field, the number of participants in the study should be increased in order to find out, which are the characteristics of different generations regarding the preferences of receiving feedback. The current research was conducted by using computers that presumes that the participants are using a computer, however, this can distort the real preferences of the different generations about receiving feedback. In addition to the aforementioned the time periods based on which the generations are defined should be mapped according to the events that took place in Estonia.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Kerli Möldre

(sünnikuupäev: 29.04.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Tagasiside andmine arvestades töötajate põlvkondadevahelisi eripärasid,

mille juhendaja on teadur Anne Aidla,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja  
lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 20.05.2014.

